



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA
FACULTAD DE CIENCIAS Y SISTEMAS**

**TESINA PARA OPTAR AL TITULO
DE INGENIERO DE SISTEMAS**

**“MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS DE LA OFICINA DE
ATENCION AL CLIENTE DEL INAA”**

ELABORADO POR:

- | | |
|---|-----------------------|
| • BR. MARVIN ANTONIO BAEZ DETRINIDAD | CARNET No. 2002-10302 |
| • BR. SILVIO JOSE GONZALEZ CASTRO | CARNET No. 2002-10662 |
| • BR. ANGEL GUILLERMO GARCIA ALVAREZTOSTADO | CARNET No. 2002-10298 |

TUTOR:

Msc. Roger García Guevara

Managua, Mayo del 2012



UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA
FACULTAD DE CIENCIAS Y SISTEMAS
DECANATURA

Managua, 11 de Mayo de 2009.

Br. Silvio José González Castro
Br. Marvin Antonio Báez D'trinidad
Br. Angel Guillermo García Alvaerztostado
Sus manos

Muy apreciables Brs.:

Por medio de la presente se les comunica que el tema de tesina titulado:
**"PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS DE LA
OFICINA DE ATENCIÓN AL CLIENTE DEL INAA"**; cumple con los requisitos y
normativas establecidos para la evaluación de los cursos de graduación, como forma
de culminación de estudios por lo que queda oficialmente aprobado. El tutor
responsable es el Msc. Roger García Guevara

Atentamente.


Lic. Carlos Sánchez Hernández
Decano



Cc: Msc. Roger García Guevara
Ing. Patricia Lacayo Cruz
Archivo 2009

Tutor
Gestor I+D


Managua, 7 de Diciembre de 2010

LIC. CARLOS SANCHEZ HERNANDEZ
DECANO FCYS
SU DESPACHO

Por este medio hago de su conocimiento que la Tesina titulada **"MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS DE LA OFICINA DE ATENCION AL CLIENTE DEL INAA"** realizada por los aspirantes, Br. Marvin Antonio Báez DeTrinidad, , Br. Silvio José González Castro y Br. Angel Guillermo García Alvareztostado ha sido revisada por mi persona en calidad de Tutor y por lo tanto se encuentran preparados para realizar la defensa correspondiente.

En vista de lo anteriormente expuesto, doy por aprobado el trabajo de Tesina y le solicito dar trámite correspondiente a lo establecido en los reglamentos vigentes de la Universidad.

Sin más en particular, aprovecho la ocasión para desearle éxito en sus actividades laborales.


MSC. ROGER GARCIA GUEVARA
CATEDRATICO FCYS

ÍNDICE

| | No. Página |
|---|------------|
| INTRODUCCIÓN..... | 1 |
| ANTECEDENTES..... | 2 |
| JUSTIFICACIÓN..... | 4 |
| OBJETIVOS..... | 6 |
| <u>CAPITULO I: DIAGNOSTICO</u> | |
| 1.1 Diseño Metodológico..... | 7 |
| Primera Fase..... | 10 |
| 1.2 Cultura organizacional..... | 10 |
| 1.2.1 Misión y Visión del INAA..... | 10 |
| 1.2.2 Base Legal y Normativas..... | 11 |
| 1.2.3 Relaciones Interinstitucionales y Coordinación..... | 11 |
| 1.3 Análisis Organizativo..... | 12 |
| 1.3.1 Estructura organizacional (Gráfico No. I.1)..... | 12 |
| 1.4 Ambiente laboral..... | 15 |
| 1.5 Análisis de los Procedimientos..... | 15 |
| 1.5.1 Recepción del Reclamo..... | 15 |
| 1.5.2 Análisis de los Reclamos..... | 16 |
| 1.5.3 Realización de Inspección domiciliar..... | 16 |
| 1.5.4 Elaboración de Resoluciones de los Reclamos..... | 17 |
| 1.5.5 Revisión de Resoluciones impugnadas por ENACAL y/o los Usuarios o Clientes..... | 17 |
| I.2 Gráfica: Recepción de los Reclamos en Segunda Instancia..... | 18 |
| I.3 Gráfica: Análisis de los Reclamos..... | 20 |
| I.4 Gráfica: Realización de Inspección domiciliar..... | 21 |
| I.5 Gráfica: Elaboración de Resoluciones de los Reclamos..... | 24 |
| I.6 Gráfica No.I.6: Revisión de Resoluciones impugnadas o devueltas por ENACAL y/o los Clientes..... | 25 |
| 1. 6 Descripción del entorno de desarrollo de los procesos..... | 27 |
| 1. 6.1 Vías de desplazamiento..... | 27 |
| 1.6.2 Puertas..... | 28 |
| 1.6.3 Condiciones ambientales..... | 28 |
| 1.6.4 Incendios..... | 28 |
| 1.6.5 Área de trabajo..... | 29 |
| 1.6.6 Orden, limpieza y mantenimiento..... | 29 |

| | |
|--|-----------|
| 1.6.7 Almacenamiento..... | 30 |
| 1.6.8 Uso de herramientas y maquinarias..... | 30 |
| SEGUNDA FASE..... | 31 |
| 1.7 Análisis de información recopilada..... | 31 |
| 1.8 Determinación de las causas del problema principal..... | 31 |
| Calificación de los Problemas que afectan el servicio (Tabla No.I6)..... | 33 |
| 1.9 Diagrama de Ishikawa de las causas que producen el Problema principal. (Grafico No. I.7)..... | 34 |
| <u>CAPITULO II: PROPUESTA DE MEJORA DEL PROCESO DE ATENCIÓN AL CLIENTE DE INAA</u> | |
| II.1 Propuesta: Plan de Mejoramiento de la Calidad de los Servicios de Atención al Cliente de INAA..... | 35 |
| PLANIFICAR..... | 37 |
| II.1.1 Líneas de Acción..... | 37 |
| II.1.2 Metas del Plan..... | 37 |
| II.1.3 Métodos..... | 38 |
| II.1.4 Capacitación y entrenamiento..... | 38 |
| HACER..... | 39 |
| VERIFICAR..... | 40 |
| ACTUAR..... | 41 |
| II.2 Propuesta de Mejora de la Cultura Organizacional..... | 41 |
| II.2.1 Políticas de Calidad..... | 42 |
| II.2.2. Establecimiento de la estructura organizativa..... | 43 |
| II.2.2.1 Organigrama Actual y Propuesto para el departamento de Atención al Cliente (Gráfica No. II.1)..... | 44 |
| II.2.2.2. Unificación de puestos de trabajo..... | 45 |
| II.2.2.3. Establecimiento Incentivos y Evaluación al desempeño..... | 46 |
| Políticas de Incentivos, reconocimientos y sanciones (Tabla N° II.3)..... | 47 |
| II.3 Manual de Procedimientos..... | 48 |
| II.3.1 Implementación del Manual de Procedimientos..... | 49 |
| Preparación del Proyecto de Manual..... | 50 |
| Acciones para la implantación del Manual de Procedimientos..... | 51 |
| Revisión y Actualización del Manual de Procedimientos..... | 51 |
| II.4 CONCLUSIONES..... | 52 |
| II.5 RECOMENDACIONES..... | 55 |
| BIBLIOGRAFIA..... | 56 |
| CONSULTAS EN INTERNET | |
| GLOSARIO | |

ANEXOS

Anexo No. 1. Entrevista dirigida al personal Atención al Cliente

Anexo No. 2. Entrevista al personal directivo

Anexo No. 3. Encuesta a los Clientes

Anexo No. 4. Análisis de la información recopilada a través de la entrevista a los empleados del Departamento de Servicios al Usuario

-Reclamos No resueltos (GRAFICO No. I.7)

Resultados del Análisis de la Información de la Entrevista con el personal Directivo

Anexo No. 5 Resultados de las Encuestas realizadas a los usuarios

- Cantidad de personas Satisfechas (GRAFICO)
- Calificación del servicio recibido (GRAFICO)
- Tiempo adecuado para su propuesta (GRAFICO)
- Condiciones cómodas de oficina (GRAFICO)
- Buena presentación del personal (GRAFICO)
- Conocimiento en el manejo de los reclamos (GRAFICO)
- Tiempo largo de espera para atención (GRAFICO)
- Conocimiento derecho a apelación (GRAFICO)

Anexo No. 6 Formulario de los problemas identificados por los Empleados del departamento de atención al cliente.

Anexo No. 7 Sistema de evaluación de desempeño del personal

Tabla de calificación del desempeño

Sistema de puntuación

Valuación de los grados traducidos en reconocimientos y sanciones

Anexo No. 8 Plan de Mejoramiento del proceso de atención al cliente

Anexo No. 9 Manual de Procedimientos

-Procedimiento: Recepción de Reclamos en segunda instancia en INAA

-Procedimiento: Análisis de Reclamos

-Procedimiento para realizar las Inspecciones Domiciliarias

-Procedimiento para Elaborar las Resoluciones de los Reclamos

-Procedimiento para la Revisión de las Resoluciones sometidas en apelación ante el Consejo de Dirección de INAA

Formato No. 1 Solicitud de Reclamo

Formato No. 2 Inspección de instalaciones internas

Formato No. 3 Ejemplo del Documento de resolución al usuario

INTRODUCCION

El presente trabajo sobre una “PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS DE LA OFICINA DE ATENCION AL CLIENTE DEL INAA” plantea alternativas para mejorar la calidad con que se brindan los servicios para resolver los reclamos de los usuarios en segunda instancia, del sector de agua potable y alcantarillado sanitario en el país.

Los servicios de abastecimiento de agua y saneamiento en Nicaragua en las zonas urbanas es brindado principalmente por la Empresa Nicaragüense de Acueductos y Alcantarillados (ENACAL), entidad del sector estatal que atiende aproximadamente al 80% de la demanda de la población urbana. El 20% restante de la población es atendido por Empresas pequeñas municipales del país y en otros casos por micro-empresas privadas que se han conformado en la última década. Estos servicios son regulados y fiscalizados por el INAA ente regulador, institución estatal que funciona como tal desde Julio de 1998.

El trabajo descrito en este documento consiste en un diagnóstico realizado a la Oficina de Atención al Cliente, que incluyó entre otros aspectos, revisión de los procedimientos; estructura organizativa, encuestas a los clientes, etc. Así mismo, se presenta una propuesta que incluye: Plan de Mejoramiento del Proceso de Atención a los Reclamos de INAA; Propuesta de Mejora de la Cultura Organizacional que contempla la definición de la Política de Calidad, el establecimiento de la estructura organizativa del Departamento de Atención al Cliente; y un Manual de Procedimientos como instrumento de apoyo de la organización.

Para la realización del trabajo se consideraron ciertos aspectos relevantes como la percepción del cliente en cuanto a la calidad del servicio, considerándolo como un elemento vital; y la situación de los aspectos organizacionales del área de la institución que brinda el servicio, para conocer de qué forma está apoyando o debilitando el proceso..

ANTECEDENTES

El INAA como institución reguladora de la prestación de los servicios de agua y alcantarillado fue conformada y dio inicio sus operaciones en Julio de 1998 por mandato de la Ley No. 275 de reforma a la Ley Orgánica de INAA.

El INAA es una institución con facultades nuevas en el país, inició sin ninguna experiencia en sus funciones de regulación y control en el sector; con poca divulgación y casi con total desconocimiento de sus funciones de parte de la población en general.

Actualmente cuenta con su marco legal definido; normas, reglamentos y otros instrumentos administrativos que le permiten cumplir con sus roles y responsabilidades asignadas.

Sus principales funciones generales son: 1) Dictar y fiscalizar normas y regulaciones técnicas y económicas en el sector de agua y alcantarillado; 2) Desarrollar el proceso de adjudicación de concesiones; 3) Aprobar y fiscalizar las tarifas de los servicios; y 4) Velar por los deberes y derechos de los usuarios de los servicios de agua y alcantarillado.

Como se menciona anteriormente, una de las principales funciones que desempeña el INAA según su Ley orgánica es: VELAR POR LOS DEBERES Y DERECHOS DE LOS USUARIOS DE LOS SERVICIOS DE AGUA Y ALCANTARILLADO, para lo cual funciona el Departamento de Atención Cliente, que es encargado de brindar atención a los reclamos y quejas que presentan los clientes en segunda instancia o en apelación ante INAA.

Los usuarios de los servicios de agua y alcantarillado presentan sus quejas y reclamos primeramente ante ENACAL o la empresa municipal o privada que les brinda el suministro de agua, de los cuales la mayoría quedan satisfechos con las respuestas y soluciones que les brindan directamente; sin embargo los

clientes que no se sienten satisfechos con dichas respuestas, según la Ley 297 de Servicios de Agua y Saneamiento, tienen el derecho de presentar su reclamo en segunda instancia ante el INAA ente regulador.

El INAA como ente regulador es una entidad pequeña, con personal reducido, se cuenta con 5 empleados en el Departamento de Atención al Cliente para brindar atención a nivel nacional a los usuarios de los servicios de agua que se presentan en segunda instancia, cuya demanda cada día crece en número y en complejidad de los tipos de reclamos.

Lo anterior, ha provocado que se presenten atrasos en el plazo de dar respuesta a los reclamos; así mismo ENACAL ha estado realizando frecuentes devoluciones de las resoluciones emitidas en INAA para revisión, lo que está repercutiendo en una percepción negativa de parte de los clientes por el servicio recibido del regulador.

Diagnosticar la situación de la Oficina de Atención al Cliente e implementar la presente propuesta, permitirá cambiar de manera positiva la percepción de los usuarios de esta entidad estatal, y a su vez lograr la satisfacción de los clientes en la resolución de sus reclamos, ya que actualmente perciben que el INAA no defiende sus derechos; existen inconformidades debido a que ENACAL no acata las resoluciones emitidas de INAA por inconsistencias; y se les brinda una respuesta tardía a sus reclamos.

JUSTIFICACION

Es importante para el INAA como entidad reguladora *“velar por los deberes y derechos de los usuarios de los servicios de agua y alcantarillado”*; además procurar cambiar la percepción negativa que tienen actualmente los usuarios que acuden a la Oficina de Atención al Cliente.

La Oficina de Atención al Cliente es la cara pública de la Institución, en esta se reciben todos los casos y solicitudes de atención de quejas y reclamos, tanto de usuarios como de las empresas de servicios de agua y alcantarillados, de urbanizadores, de asociaciones de usuarios legalmente constituidos, etc.

Desde la constitución del INAA como regulador no se ha realizado ningún tipo de revisión, auditoría o estudio organizacional al Departamento de Atención al Cliente; y desde 1998 que se atendía un bajo número de reclamos a la fecha, la situación ha cambiado, atendándose mayor cantidad en la actualidad debido a que existe conocimiento de la población acerca de las funciones del INAA y de sus derechos como usuarios.

Con la realización del presente trabajo se pretende examinar el estado y la situación de las condiciones organizativas, los medios y recursos con que se cuenta, la percepción de los usuarios y todo el entorno en que se brindan los servicios de atención al cliente en el INAA.

Con lo anterior y haciendo uso de herramientas estadísticas, análisis y principios de calidad, se podrá determinar las causas de los problemas en los procesos de atención a los reclamos; se identificarán cuellos de botellas que produzcan atrasos e inconsistencias; además se obtendrán los medios básicos para lograr el planteamiento de la propuesta de mejora al servicio de atención a los reclamos de la Oficina de Atención al Cliente.

Desarrollando mejor los procesos, se evitarán atrasos en el tiempo de atención a los reclamos; los usuarios se sentirán satisfechos y de igual forma se evitará que la empresa operadora (ENACAL), acuda a la devolución de las resoluciones a INAA, ocasionando mayores atrasos y contratiempos a los usuarios y al INAA.

OBJETIVOS

Objetivo General

- ✓ Revisar el proceso de atención al cliente en el INAA, a fin de conocer la situación en que se brindan los servicios y proponer alternativas que consideren principios de calidad para alcanzar la satisfacción al cliente.

Objetivos Específicos

- ✓ Realizar un diagnóstico organizacional y de los procedimientos que se desarrollan en la Oficina de Atención al Cliente del INAA..
- ✓ Conocer la percepción de los usuarios de los servicios que brinda el INAA.
- ✓ Elaborar propuesta con base en los principios de calidad, orientada en lograr un desarrollo organizacional que contribuya a alcanzar la satisfacción de los clientes o usuarios de los servicios que brinda el INAA.

I.1 Diseño Metodológico

Para el presente trabajo se ha considerado importante realizar la investigación tomando como base los siguientes aspectos fundamentales como son: a) Análisis y descripción de los aspectos internos y externos que ayuden a conocer cómo se brinda el servicio de atención al cliente, sus dificultades, sus fortalezas, etc.; y b) La percepción del cliente en cuanto a la calidad del servicio recibido y su grado de satisfacción.

El trabajo se ha realizado enmarcado en una investigación de campo y descriptiva, según el autor Sabino, C. (1992, Pág. 89) define el diseño de este tipo de investigación como "aquellos que se basan en información o datos primarios obtenidos directamente de la realidad".

Para el desarrollo de la investigación se han utilizado los siguientes instrumentos y técnicas para la recolección y el análisis de la información, como son:

- Cuestionario Estructurado para entrevistas con el personal del Departamento de Atención al Cliente. Estas entrevistas se realizaron a todos los cargos del área que son: Jefe del Departamento, Secretaria, Analista, Inspector de Campo y conductor. (Ver Anexo No.1).
- Cuestionario Estructurado para entrevistas con el Personal Directivo del INAA que está relacionado con la función de Atención al Cliente. Se realizó entrevistas a los Jefes de los Departamentos de Fiscalización Técnica, Gestión Ambiental, Tarifas, Jurídico, Planificación y Administrativo-Financiero. (Ver Anexo No.2).
- Encuesta para los clientes o usuarios que presentan sus reclamos ante INAA como instancia reguladora. Se diseñó un cuestionario sencillo con preguntas de tipo cerradas la mayoría y el resto de tipo abiertas para obtener las observaciones y sugerencias. (Ver Anexo No.3).

La población a encuestar fueron las personas que se presentaban cada día a interponer sus reclamos ante el INAA durante un período de 1 semana, se incluyó personas de ambos sexos, de diferentes edades y tanto a las que se presentaban al inicio a someter su reclamo, como a las que llegaban por segunda vez a retirar su resolución, para conocer la percepción de los clientes independientemente del resultado de su caso.

El promedio de usuarios que se atienden en la Oficina de Atención al Cliente de INAA asciende a 432 personas mensualmente, y se tomó una muestra de 113 personas que se atendieron en una semana.

Además de los instrumentos para la recopilación de datos que se mencionaron anteriormente, se utilizaron otras técnicas, tales como la observación directa, la que se efectuó a los empleados durante la ejecución de su trabajo, o sea cuando estaban atendiendo a los clientes y cuando se efectuaban las inspecciones domiciliarias.

También el trabajo se apoyó con la recopilación y análisis de la documentación disponible del INAA como Manual de Organización del INAA, Plan Estratégico 2001-2005 del INAA ente regulador, Ley 275 de Reforma al INAA que le da su nuevo rol como regulador y su Reglamento, Ley 297 de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado Sanitario; y el Reglamento de Servicios al Usuario autorizado para ENACAL por INAA, y otros Reglamentos de Servicios de pequeñas Empresas Privadas.

Para determinar el problema principal del departamento en estudio y de los procesos que se realizan, se utilizaron también herramientas descriptivas y gráficas, que presentan los elementos de los procesos, entre estas herramientas está la desarrollada en 1943 por el doctor Kaoru Ishikawa: *el Diagrama de Causa y Efecto*¹, son diagramas que constan de líneas y símbolos que representa determinada relación entre un efecto y su causa y sirven para

¹ Dale H Besterfield [1995] "Control de Calidad", 4^{ta} Edición, Prentice Hall, P: 22

determinar qué efecto es "negativo" y así emprender las acciones necesarias para corregir las causas, o bien, para detectar un efecto "positivo" y saber cuáles son sus causas.

Así mismo, para determinar las causas que ocasionan los problemas, se tomó en cuenta el enfoque de las 6M², que consiste en agrupar las causas potenciales en seis ramas principales: métodos de trabajo, mano de obra, materiales, maquinaria, medición y medio ambiente; estos seis elementos definen de manera global todo proceso, y cada uno aporta parte de la variabilidad (y de la calidad) final del producto o servicio; por lo que es natural enfocar los esfuerzos de mejora en general hacia cada uno de estos elementos de un proceso.

Otra herramienta utilizada es el Diagrama de Pareto³ el cual es una gráfica en donde se organizan diversas clasificaciones de datos por orden descendente, de izquierda a derecha. Mediante este diagrama se puede detectar los problemas que tienen más relevancia.

Se aplica en la descripción de los métodos de procesos el Diagrama de Flujo de Datos⁴, que consiste en una representación visual paso a paso de las tareas más importantes en un proceso y sirve para analizar todo el proceso, por lo que se deben listar las tareas de una manera simple para no destruir su propósito.

² Dale H Besterfield [1995] "Control de Calidad", 4^{ta} Edición, Prentice Hall, P: 23

³ Dale H Besterfield [1995] "Control de Calidad", 4^{ta} Edición, Prentice Hall, P: 16

⁴ Chang Y. Richard [1996] "Mejora Continua del Proceso", Ediciones Granica, P: 46.

A continuación se presenta el diagnóstico, el cual se realizó en dos fases que se describen:

PRIMERA FASE

I.2 Cultura Organizacional

Como parte de la cultura organizacional del INAA se cuenta con la misión y la visión establecidas, que son:

I.2.1 Misión y Visión del INAA

La misión del INAA según está descrita en el Manual de Organización y en el Plan Estratégico del 2001-2005 y que se mantiene vigente según lo expresado en la entrevista con los Jefes de Departamento, es:

“Regular y controlar la prestación de los servicios de agua potable y alcantarillado sanitario suministrados por las Empresas Operadoras de los Servicios para que se brinden con óptima calidad, en cantidad suficiente, con continuidad, alta cobertura, a precio razonable y protegiendo el ambiente, garantizando que se mejore la efectividad y eficiencia de los sistemas y en forma sostenible la calidad de vida de los nicaragüenses.

Y la visión:

“Ser el ente regulador de los servicios de agua y alcantarillado, de mayor prestigio en la región, garantizando una excelente calidad en la prestación de éstos servicios a la población”

I.2.2 Base Legal y Normativas

Para su funcionamiento el Instituto Nicaragüense de Acueductos y Alcantarillados (INAA) como Ente Regulador, tiene su base legal en:

- a) La Ley Orgánica Reformada del Instituto Nicaragüense de Acueductos y Alcantarillados (INAA), y su Reglamento.
- b) Ley General de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado Sanitario y su Reglamento.
- c) Decreto Tarifario y su Reglamento.
- d) Reglamento de Servicios al Usuario

En éstos se establecen las funciones y atribuciones que deberá desarrollar para dar cumplimiento a la regulación del sector.

I.2.3 Relaciones Interinstitucionales y Coordinación

Las relaciones inter-organizacionales del Ente Regulador, por su naturaleza y funciones, se producen con todos aquellos organismos que están directa o indirectamente vinculados a la actividad de la prestación de los servicios de agua potable y alcantarillado, como son las empresas prestadoras de servicios, la entidad encargada de la Coordinación Sectorial (CONAPAS), el MINSA, el MARENA, FISE y los Municipios.

Especial mención se hace de las relaciones con el MINSA, el MARENA y los Municipios, ya que son organismos del Estado que pueden interferir con el Ente Regulador en sus funciones.

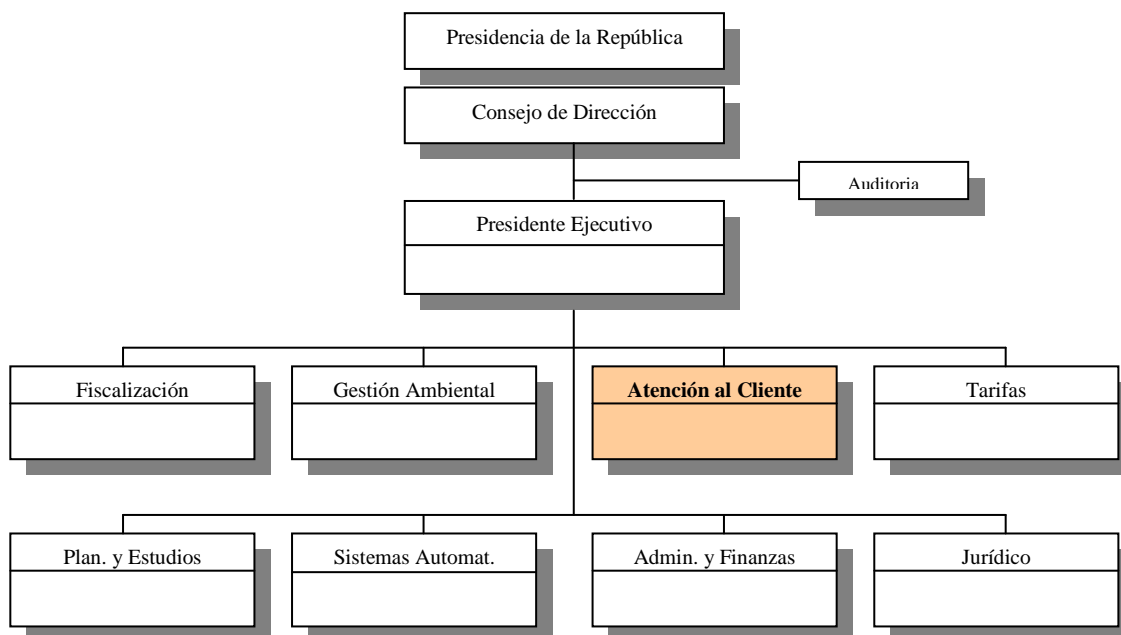
I.3 Análisis Organizativo

Se ha realizado un análisis organizativo al Departamento de Atención al Cliente de INAA. En primer lugar se revisó la estructura orgánica de la institución, para partir de lo general a lo particular, y de esta forma conocer dónde se encuentra ubicado el Departamento de Atención al Cliente.

El organigrama fue aprobado por el Consejo de Dirección de la Institución, instancia que tiene esas atribuciones de acuerdo a lo establecido en el Reglamento de la Ley de Reformas al INAA (Ley No. 275).

La organización está formada por 8 áreas las cuales se denominaron como Departamentos, que son Fiscalización Técnica, Gestión Ambiental, Tarifas, Atención al Cliente, Planificación y Estudios, Sistemas Automatizados, Administrativo-Financiero y Jurídico, siendo los primeros cuatro las áreas sustantivas y los últimos de carácter de apoyo; y una Oficina de Auditoría como staff dependiendo directamente del Consejo de Dirección.

I.3.1 Estructura organizacional



(Gráfico No. I.1)

Con esta estructura organizativa el INAA ejerce sus principales funciones.

Como se observa en la Gráfica No. I.1, en el organigrama, el Departamento de Atención al Cliente es uno de las áreas sustantivas del INAA, ubicada a nivel de los demás departamentos sustantivos, depende jerárquicamente de forma directa del Presidente Ejecutivo de INAA. Esto representa una ventaja porque hay una relación directa con la dirección superior de la institución, se puede obtener todo el apoyo para implementar cualquier mejora.

En total el INAA cuenta con 44 empleados entre personal Directivo, técnico y administrativo. Específicamente el Departamento de Atención al Cliente se estructura de la siguiente forma:

- 1 Jefe de Departamento
- 1 Secretaria
- 1 Encargado de Información y Reclamos
- 1 Inspector domiciliar
- 1 Conductor

Se cuenta en la institución con un Manual de Organización dónde están descritas las funciones generales de todos los departamentos que conforman el INAA, sus organigramas, objetivos, líneas de responsabilidad y líneas de coordinación, sin embargo éste fue elaborado en 1999, a la fecha no ha sido autorizado por las autoridades superiores y no está actualizado.

Así mismo, está elaborado un Manual de Funciones que no está oficializado, tiene la descripción de los cargos que conforman los diferentes departamentos, sin embargo no son del manejo de los empleados.

En cuanto a los procedimientos, existen Manuales autorizados en el Departamento Administrativo Financiero, los que son orientados por la Contraloría General de la República y de acuerdo a las normas de control interno para las instituciones estatales y la Ley de Contrataciones, entre los que

se pueden mencionar: Procedimientos para el Manejo de Caja Chica; para Compras; y Procedimientos para la Elaboración de Cheques.

En el Reglamento de la Ley de Reforma del INAA (Ley No. 275) se describen algunos procedimientos de manera general donde se reflejan las formas de presentar los reclamos y donde se clasifican en dos grandes grupos: la simple queja y los reclamos administrativos.

Sin embargo, en la práctica esta clasificación de tipos de reclamos no se toma en cuenta para la atención y desarrollar el proceso de revisión y resolución a los mismos.

Los criterios que diferencian los tipos de reclamos son únicamente el valor o la cuantía de los mismos y el plazo en que se analizan y resuelven. La Ley General de Servicios de Agua y Alcantarillado, así como su respectivo reglamento determinan un solo plazo para atender los reclamos en general por parte de INAA y es de 15 días hábiles a partir de la recepción del reclamo en las oficinas del regulador.

Pero, es importante mencionar que después de emitir las Resoluciones a los usuarios, la Empresa Operadora puede recurrir a interponer en revisión dichas resoluciones ante la instancia máxima de INAA que es el Consejo de Dirección del ente regulador y en esta revisión no hay plazo de respuesta, y según el personal y los Directivos de la Institución, ENACAL está realizando muchas devoluciones de resoluciones para que sean revisadas y esto provoca atrasos a los usuarios en sus casos.

En los Reglamentos de Servicios al Usuario de ENACAL y de las otras empresas de servicios de agua, quedan establecidos los deberes y derechos de los usuarios y de las empresas, y se describen de manera general algunos principios, normas y pasos para atender las quejas y reclamos.

I.4 Ambiente laboral

El ambiente laboral percibido, según lo expresado por los empleados de la Oficina de Atención al Cliente es que existe cierta inestabilidad debido a que la persona que está ocupando actualmente el cargo del Jefe del Departamento, tiene un mes de haber asumido el cargo y anteriormente se desempeñaba como analista.

Existe poco apoyo y colaboración entre el personal para poder lograr en conjunto dar cumplimiento con las respuestas a todos los reclamos en tiempo y forma; cada empleado realiza únicamente la tarea que tiene asignada.

No hay reconocimiento de los logros que se alcancen en el Departamento; se desconoce el desempeño en el trabajo del personal.

Las condiciones físicas y el ambiente de las oficinas no es adecuado, no hay privacidad, existe mucho ruido de la calle y del personal que pasa por el área de atención de los clientes.

I.5 Análisis de los Procedimientos

Los procedimientos que se llevan a cabo en el Departamento de Atención al Cliente son los siguientes:

I.5.1 Recepción de reclamos

Con este procedimiento inicia el trámite de los reclamos, cuando el usuario insatisfecho por la respuesta que le brindó ENACAL o la empresa operadora que le brinda el servicio, decide interponer su reclamo ante la instancia que corresponde.

El usuario se presenta en la Oficina de Atención al Cliente y presenta su reclamo ante el analista o la secretaria que atiende (ambos cargos ejercen esta función). La analista/secretaria le solicita que presente los documentos que son requisitos para presentar reclamos en segunda instancia, según lo establecido en el Reglamento de Servicios al Usuario autorizado por INAA.

Con los requisitos cumplidos, el analista/secretaria introduce los datos en el sistema, el cual emite un comprobante de la solicitud que entrega al usuario, donde se le indica que regrese por su resolución en la fecha indicada. El analista semanalmente emite listado y adjunta las hojas de solicitud y orden de inspección y los pasa al Jefe del Departamento.

I.5.2 Análisis de reclamos

El Jefe del Departamento recibe semanalmente listado con hojas de solicitudes y orden de inspección, para su revisión y clasificación. Solicita información adicional en ENACAL según el caso; los completa y los traslada al inspector para su revisión y clasificación (si requieren inspección o no), si no requieren se pasan al analista para que proceda a elaborar la resolución y si requieren inspección, se planifica, organiza y ejecuta las inspecciones.

La clasificación se realiza de acuerdo al criterio del inspector, por su experiencia determina si es necesario hacer inspección o no. No hay normas de operación establecidas y escritas.

I.5.3 Realización de inspección

El inspector planifica y organiza por zona-ruta y cuenta las inspecciones determinadas; se presenta al domicilio, se identifica, revisa el medidor, realiza pruebas volumétricas, etc., realiza revisión visual de las instalaciones externas; anota los resultados de la inspección en el formato que corresponde y entrega copia al usuario. Después introduce al sistema los resultados de las

inspecciones y entrega al analista para que éste haga uso en el análisis y determine la resolución respectiva.

I.5.4 Elaboración de Resoluciones

Con la información recibida de cada reclamos y resultados de inspecciones, el analista procede a analizar cada caso y respaldado con el Reglamento de Servicios al Usuario, los Acuerdos Tarifarios, las Leyes y Reglamentos del Sector, decide a su juicio, emitir resolución de cada caso, aplicando el artículo que corresponda. Procede a enviar las resoluciones en borrador al Jefe del Departamento para su revisión y firma. Luego se entrega al usuario para que presente su resolución ante ENACAL o la empresa que le da servicios para el cumplimiento de la resolución.

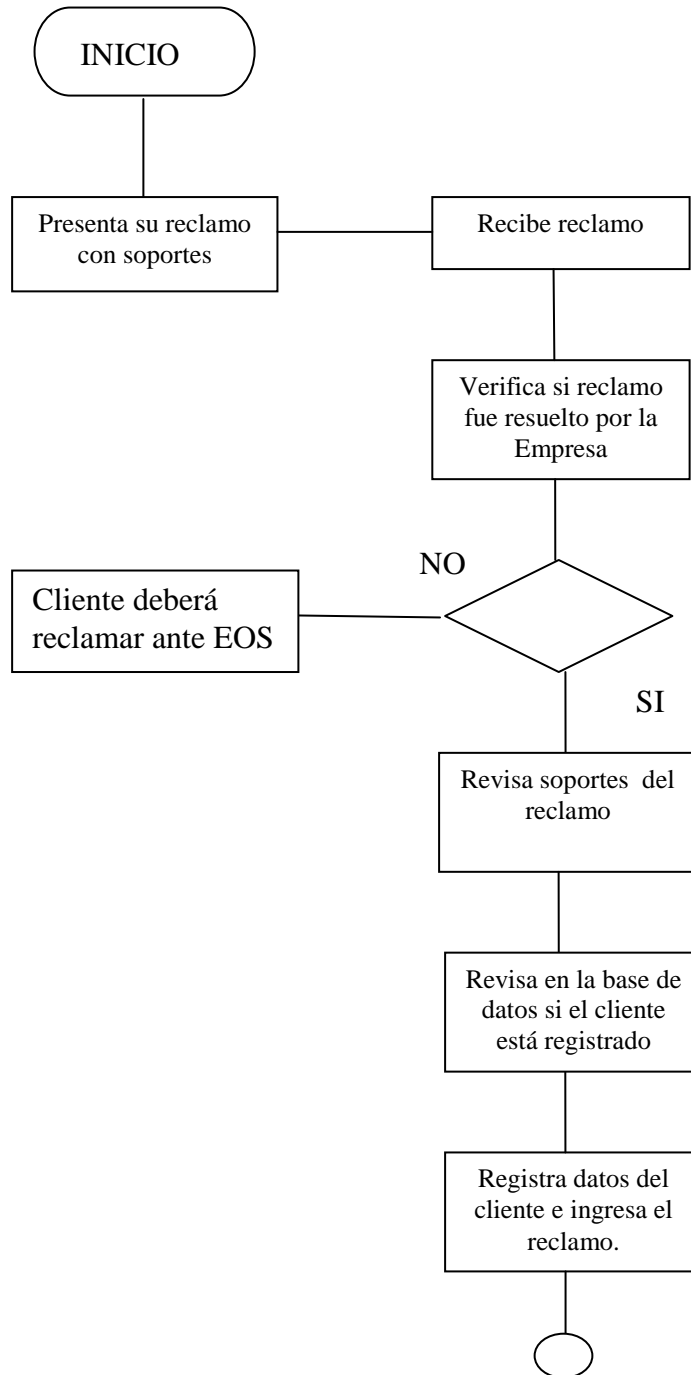
Este procedimiento es complejo, según explicaron los empleados entrevistados, ya que no existe normativa de operación para la aplicación de las leyes y reglamentos en las resoluciones emitidas; si hay mala aplicación de los artículos legales, ENACAL y/o el cliente tiene el derecho de devolver las resoluciones para su revisión y corrección.

I.5.5 Revisión de resoluciones impugnadas por ENACAL o cliente

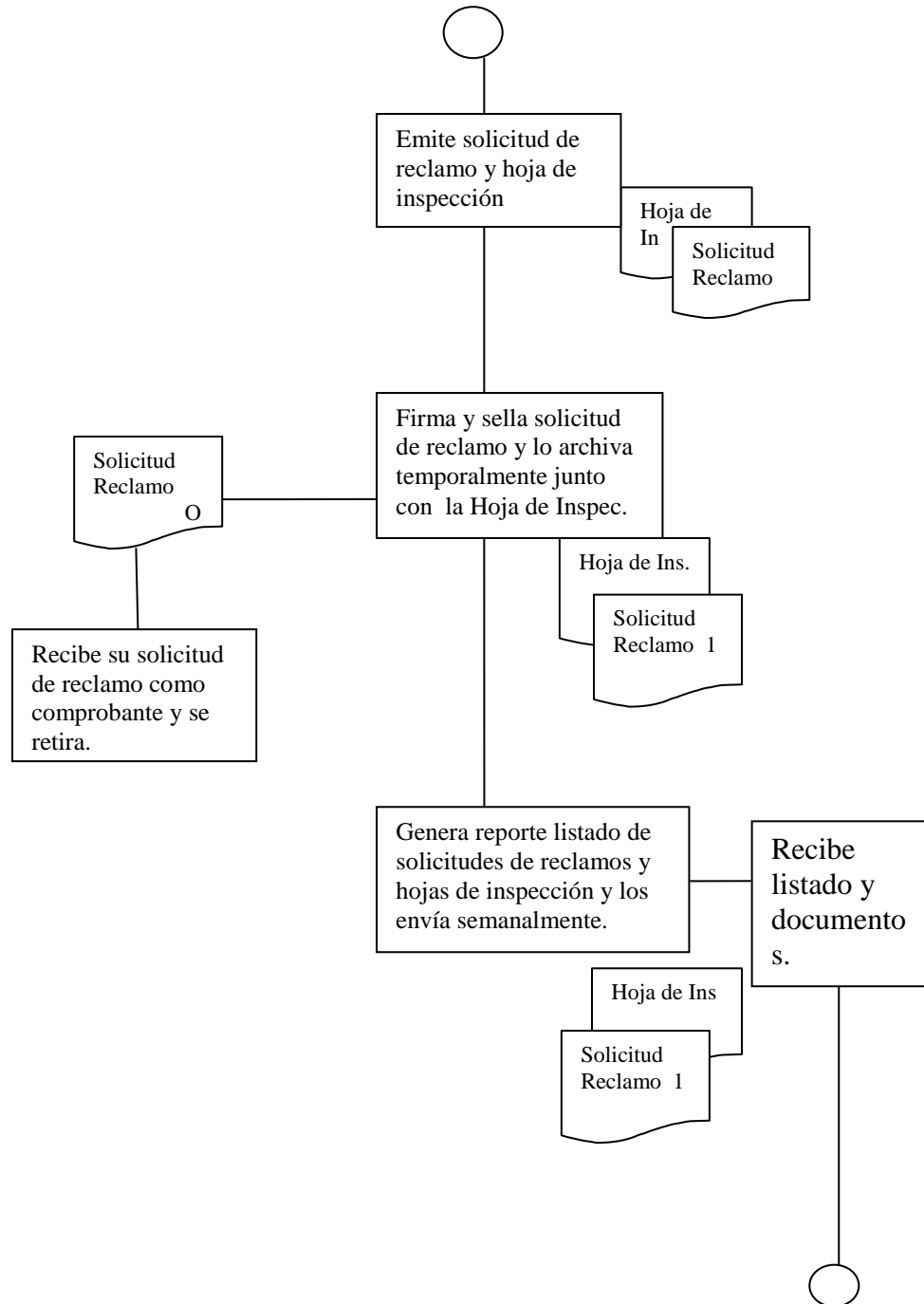
ENACAL y/o el cliente solicitan por escrito una nueva revisión de la resolución emitida por INAA, lo cual es un recurso contemplado en las Leyes y Reglamentos. Para este procedimiento no hay plazo establecido de respuesta y esto ocasiona atrasos en las respuestas. La revisión la realiza un Comité nombrado por el Consejo de Dirección de INAA y éste es el que resuelve en última instancia.

(Gráfica No. I.2: Recepción de los Reclamos en Segunda Instancia)

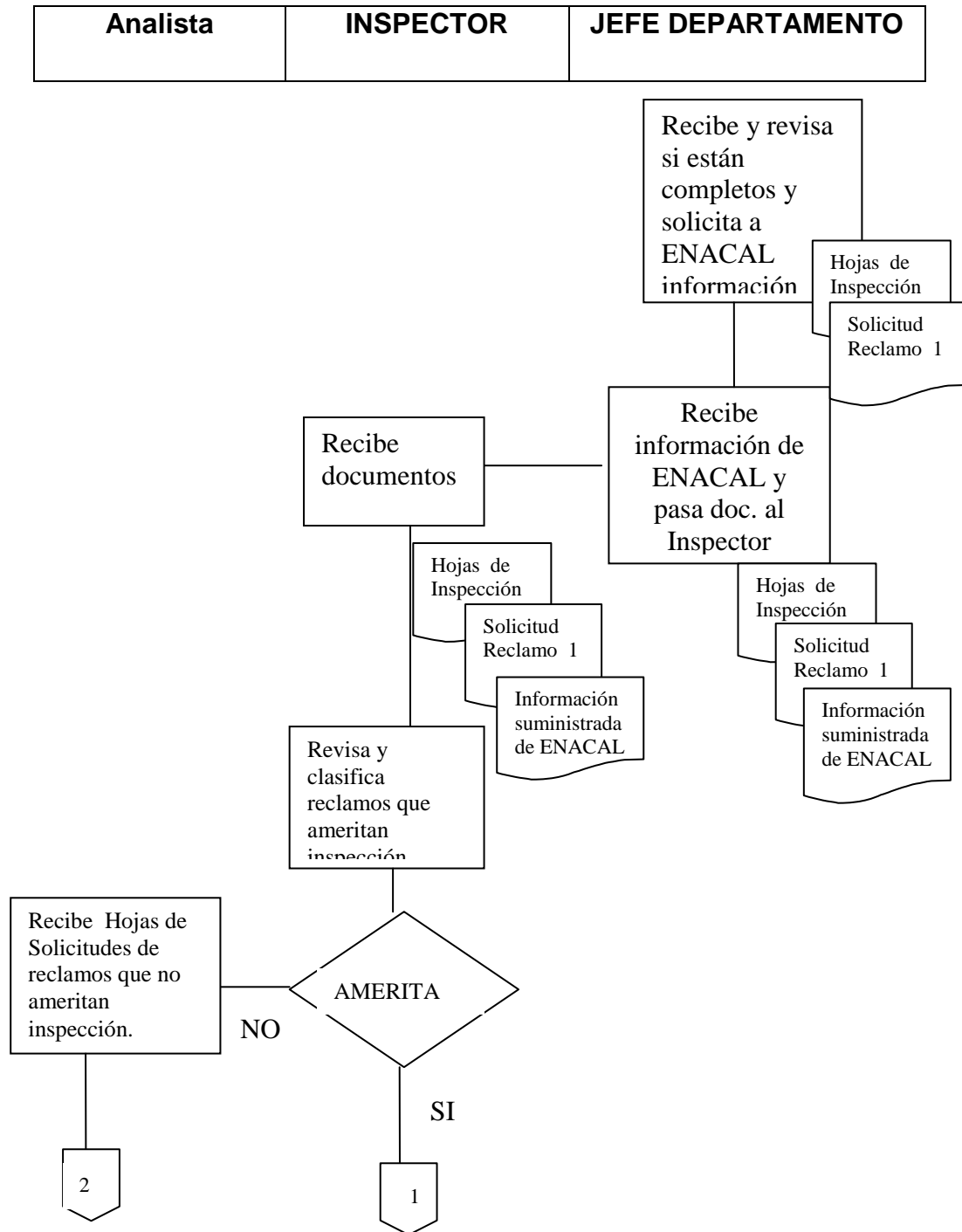
| USUARIO O CLIENTE | ANALISTA Y SECRET. | JEFE DEPARTAMENTO |
|-------------------|--------------------|-------------------|
|-------------------|--------------------|-------------------|



| | | |
|--------------------------|---------------------------|--------------------------|
| CLIENTE O USUARIO | ANALISTA y SECRET. | JEFE DEPARTAMENTO |
|--------------------------|---------------------------|--------------------------|

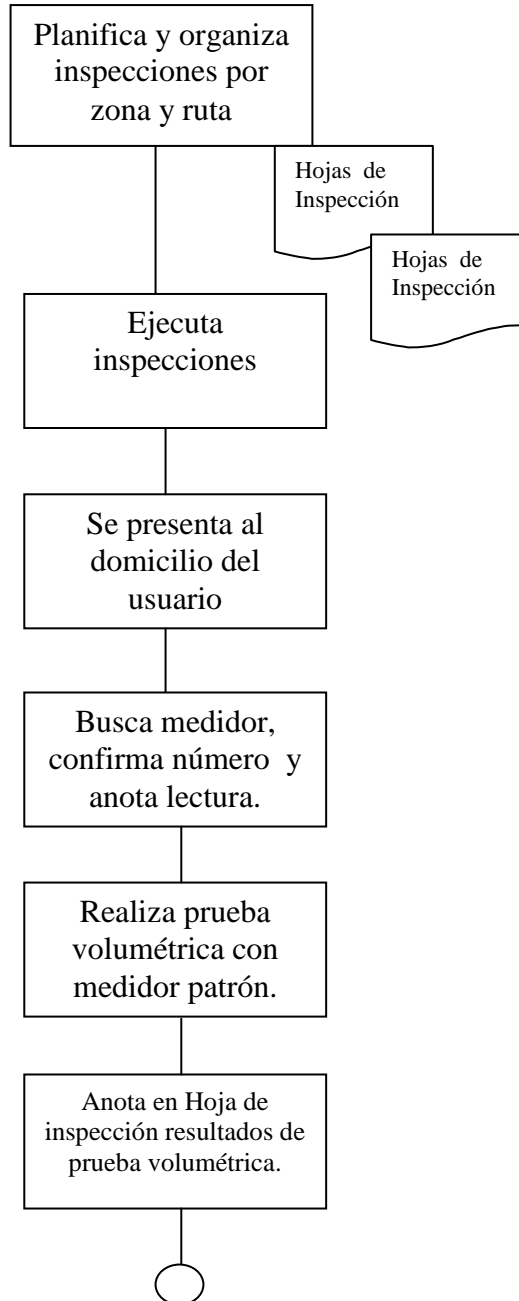


(Gráfica No. I.3: Análisis de los Reclamos)

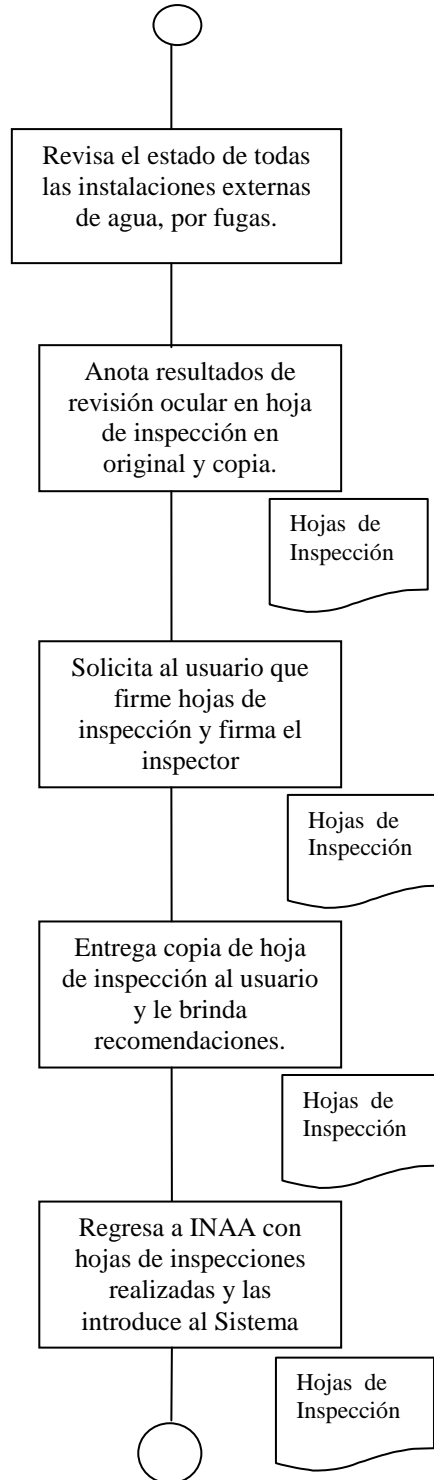


(Gráfica No. I.4: Realización de Inspección domiciliar)

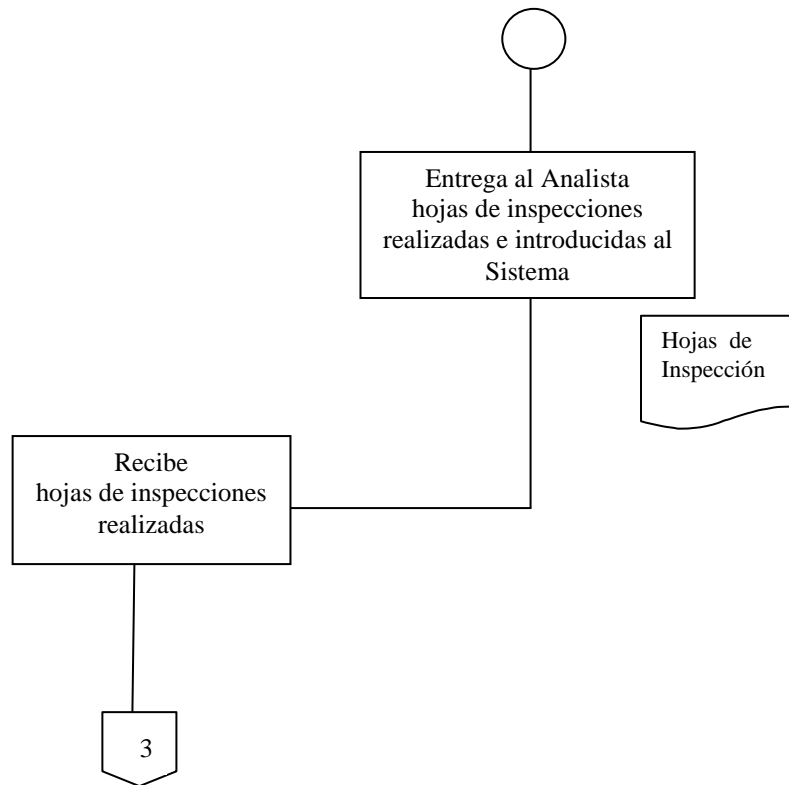
| | | |
|-----------------|------------------|--------------------------|
| Analista | INSPECTOR | JEFE DEPARTAMENTO |
|-----------------|------------------|--------------------------|



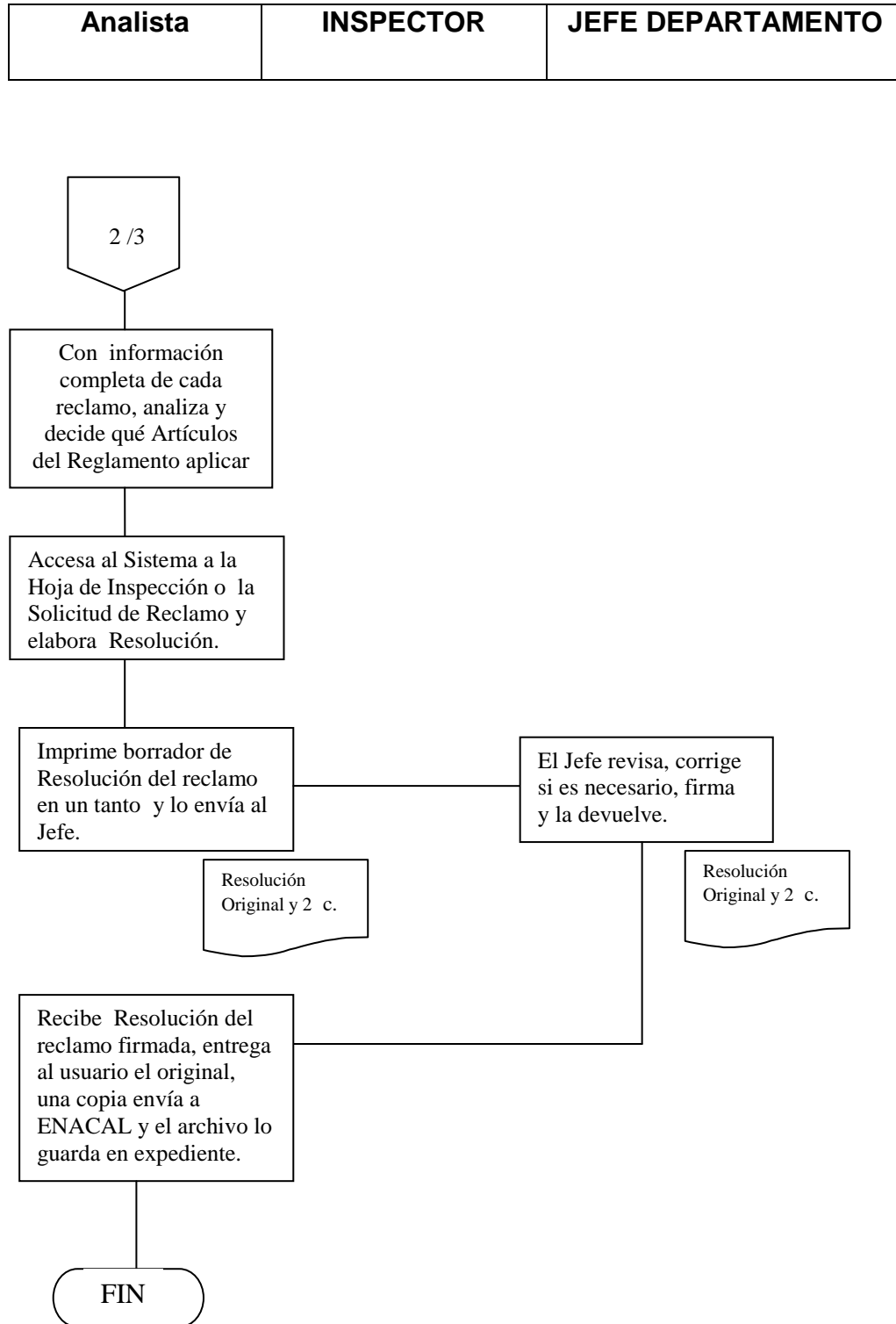
| | | |
|-----------------|------------------|--------------------------|
| Analista | INSPECTOR | JEFE DEPARTAMENTO |
|-----------------|------------------|--------------------------|



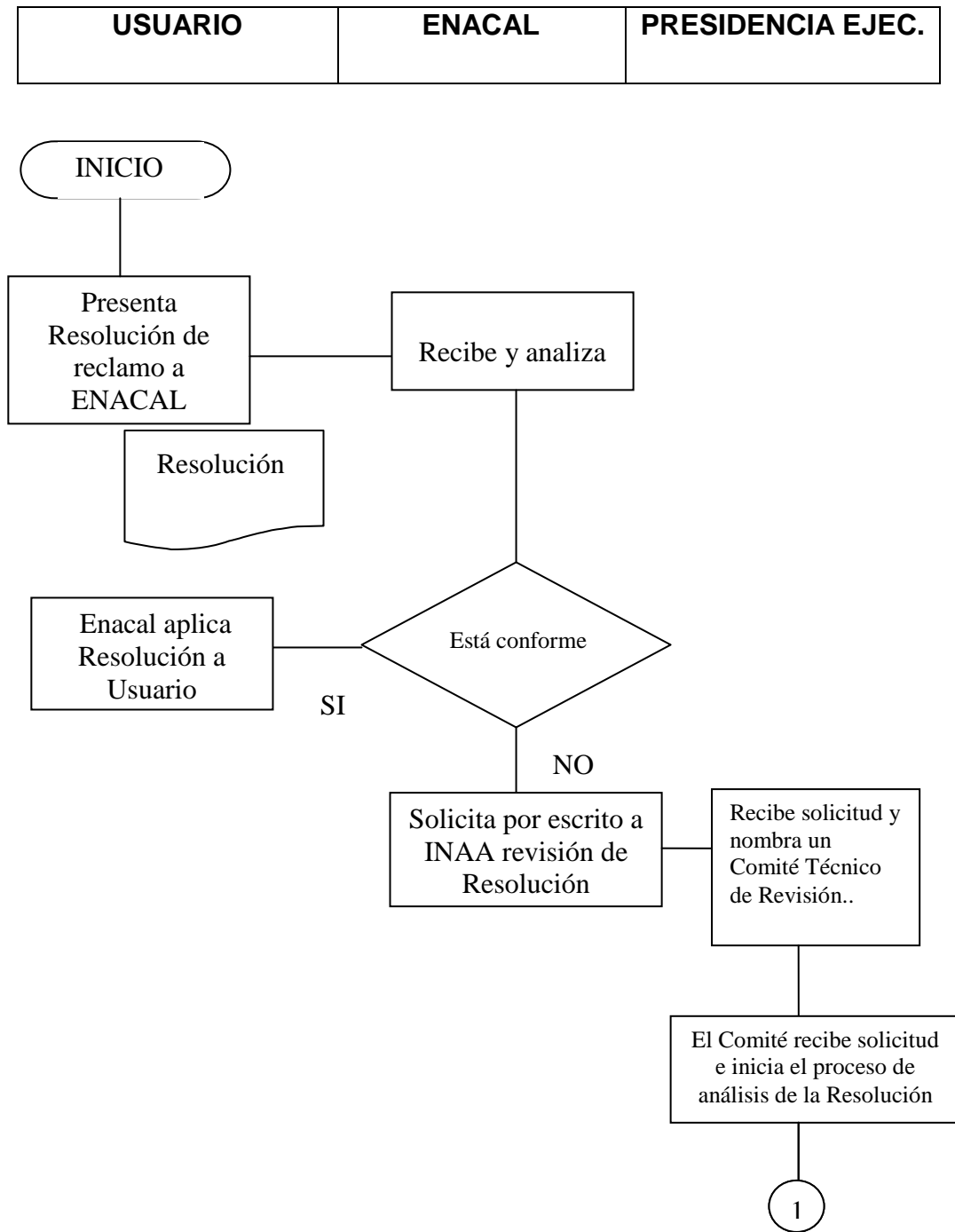
| | | |
|-----------------|------------------|--------------------------|
| Analista | INSPECTOR | JEFE DEPARTAMENTO |
|-----------------|------------------|--------------------------|



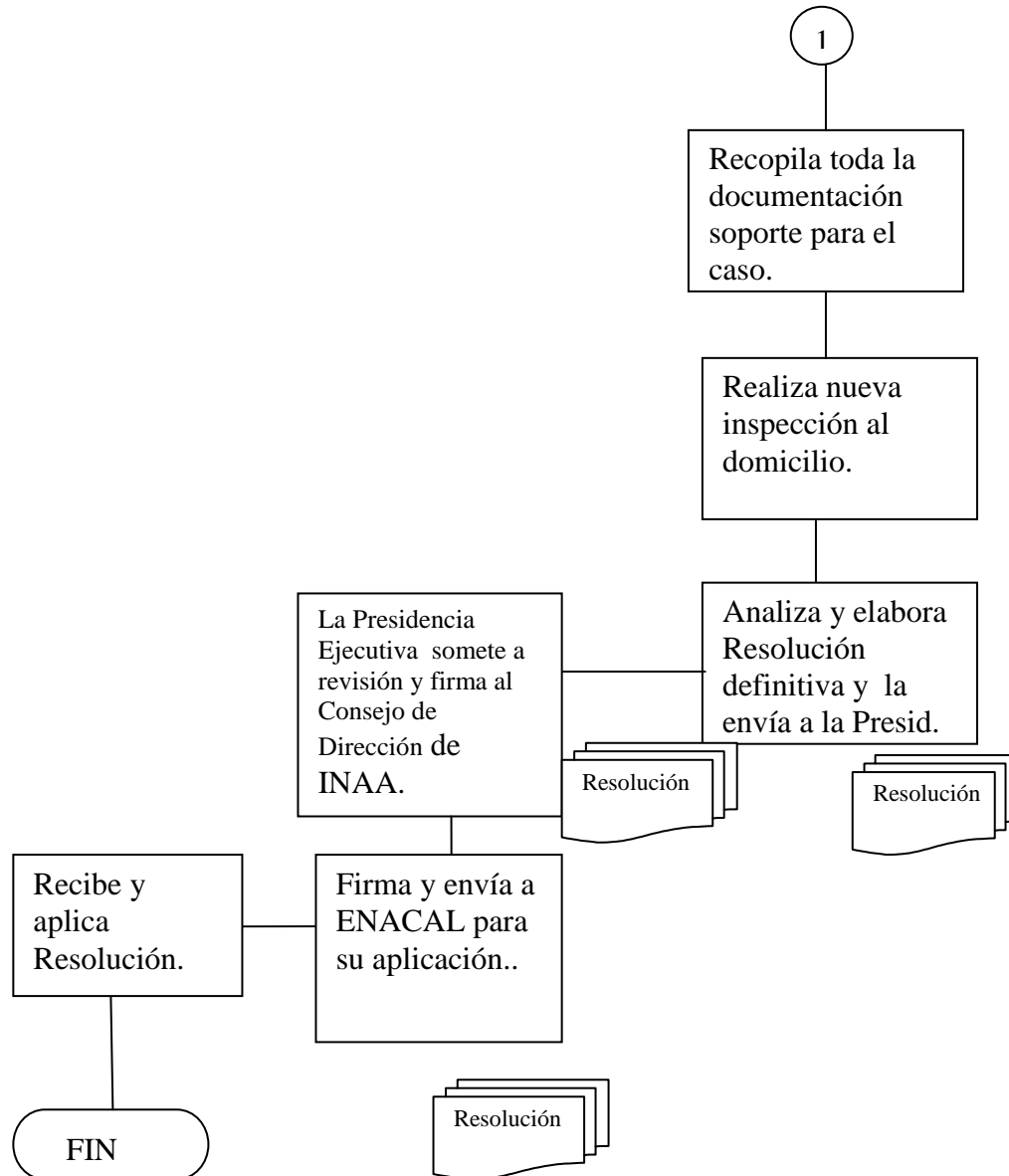
(Gráfica No. I.5: Elaboración de Resoluciones de los Reclamos)



(Gráfica No.I.6: Revisión de Resoluciones impugnadas o devueltas por ENACAL y/o los Clientes)



| | | |
|---------------|----------------------------------|----------------------------|
| ENACAL | CONSEJO DE DIRECCION INAA | Comité Técnico INAA |
|---------------|----------------------------------|----------------------------|



I.6 Descripción del entorno donde se realizan los procedimientos

A través de la observación directa en el local de la Oficina de Atención al Cliente, se analizaron los principales aspectos referidos al entorno donde se llevan a cabo las actividades y el funcionamiento de los procedimientos que intervienen para llevar a cabo la atención a los usuarios de INAA.

I. 6.1 Vías de desplazamiento

El edificio donde se encuentra ubicada la Oficina de Atención al Cliente de INAA está conformado por 4 módulos independientes y en cada uno de ellos, funcionan de 2 a 3 oficinas de otros Departamentos de la organización. Las vías de desplazamiento son independientes para cada edificio.

Para ingresar al módulo donde está ubicada la Oficina de Atención al Cliente existe solamente una entrada principal que es dónde está la Analista y la Secretaria que atienden a los usuarios o clientes. Por esa entrada tienen que pasar todos los empleados y personal de las otras áreas también.

Las vías están obstruidas ya que se encuentran ubicadas las sillas y escritorios del personal que dificultan la pasada; no hay amplia movilidad (los clientes no tienen privacidad para ser atendidos porque todos los empleados de otras áreas pasan por donde están siendo atendidos).

Un pasadizo hacia los baños y donde se encuentran ubicados los archivadores está lleno de cajas y algunos artículos que ya no se usan (pantalla para presentaciones, cajas vacías, etc., expedientes con resoluciones). Antes de llegar a los baños se pasa por la Oficina del Jefe del Departamento, donde se interrumpe cada vez que pasa el personal de los dos departamentos y la encargada de limpieza.

I.6.2 Puertas

Existe solamente una puerta principal de entrada y salida al edificio; ésta es ocupada por los empleados del área de Atención al Cliente y del Departamento de Tarifas; esta puerta se encuentra en la oficina de la analista y la secretaria del departamento.

La puerta está en mal estado, la madera podrida y está desgajada, la cual hace mucho ruido y casi se cae cada vez que entra un cliente o el personal.

En la Oficina del Jefe de Atención al Cliente hay dos puertas internas y sirve de pasadizo entre el lugar donde están los archivos y los baños, tampoco hay privacidad.

I.6.3 Condiciones ambientales

En las oficinas están aires acondicionados de diferentes modelos y marcas, todos muy viejos y según los empleados no se les da mantenimiento. Los aparatos mantienen la temperatura agradable, sin embargo el ruido que producen es molesto, principalmente en la Oficina del Jefe.

I.6.4 Incendios

Para la prevención de incendios solamente hay dos extintores para todo el edificio que están uno en el pasadizo donde están los archivos en la planta baja y el otro en la planta alta situados también en un pasadizo cerca de las escaleras. Cabe destacar que las instalaciones están construidas de paredes de bloques y concreto y hay algunas divisiones de pycem; ningún empleado conoce la manera técnica de manipulación de los aparatos contra incendios. A estos equipos no se les realiza ningún tipo de mantenimiento.

I.6.5 Área de trabajo

El área de trabajo del departamento tiene un ambiente donde se atienden a los clientes, que era el espacio de un garaje de autos, teniendo 13 mtr² de área, en la cual se albergan dos escritorios, ocho sillas y una mesa pequeña sobre la que se encuentra un oasis para tomar agua. Hay otro ambiente que es un pasadizo donde se encuentran dos archivadores y un mueble multiuso donde se colocan los fajos de resoluciones emitidas (las más actuales para tenerlas a mano para su entrega).

Y un tercer ambiente que es la oficina del Jefe donde está colocado un escritorio, una silla, una credencia y un mueble para la computadora y junto a ésta se encuentra un local muy pequeño donde se encuentra el escritorio con la computadora y silla del inspector.

I.6.6 Orden, limpieza y mantenimiento.

En el departamento no hay orden, ya que en el área de trabajo de los empleados se encuentran numerosos artículos que no se usan, cajas, y algunos elementos que si se relacionan con el trabajo y están mal ubicados, como la impresora.

Para la limpieza del departamento existe una conserje la cual se encarga de la limpieza del edificio de dos pisos, haciendo uso de utensilios de aseo, escoba y lampazo, ésta limpieza a pesar de estar estipulado el aseo diario con frecuencia no se realiza bien, se observa algo sucio. La limpieza de escritorios, sillas y demás artículos de oficina son responsabilidad también de la conserje. El mantenimiento de los artículos y equipos de trabajo son responsabilidad de la administración del INAA, sin embargo solamente se efectúan cuando son de carácter correctivos y si hay presupuesto asignado.

I.6.7 Almacenamiento

Durante los procedimientos de atención a los reclamos se deben almacenar los expedientes, tanto los tramitados como los que están en proceso de análisis y resolución. Los ya tramitados se clasifican en fajos de resoluciones en orden de numeración, los cuales se almacenan en un mueble multiuso los más recientes y los más viejos en un closet de madera que está en una de las paredes de la Oficina dónde se atienden a los clientes, sin ningún orden están almacenados. Otros que están también de reciente elaboración se mantienen en el escritorio de la secretaria para la entrega de la resolución al usuario.

Por estar almacenados de esta manera, al momento de requerir de algún documento de un caso de reclamo específico, su búsqueda se hace tediosa, tardada y desordenada, a veces no se encuentran o se pierden.

I.6.8 Uso de herramientas y maquinarias

Las principales herramientas empleadas en los procedimientos de resolución de reclamos, son: computadora, impresora, camioneta de doble tracción, probador de medidores (rústico innovado

por el inspector), los cuales que además de ser obsoletas, no se les da un mantenimiento y uso adecuado.

En el área de trabajo también existen otras herramientas de menor uso e inclusive duplicado; como es el caso de las calculadoras eléctricas.

SEGUNDA FASE

I.7 Análisis de la información recopilada

Se realizó el análisis a la información recopilada a través de la observación, así como a través de los instrumentos descritos en el diseño metodológico (entrevistas a empleados, al Personal Directivo y encuestas a los usuarios), tomándose en consideración el enfoque de las 6 M.

Los aspectos más relevantes encontrados en los resultados obtenidos, reflejan lo siguiente (Ver Anexo 4, Resultado de los análisis, Ver Graficas) :

- Hay atrasos en el cumplimiento de la entrega de las resoluciones, principalmente cuando éstas son objeto de devolución de parte de ENACAL y/o los clientes para revisión, según el derecho que les otorga.
- En el Departamento de Atención al Cliente, no se cuenta con normas de operación, políticas y manuales de procedimientos escritos para la realización de su trabajo.
- Los Departamentos que conforman el INAA se coordinan y dan prioridad a las tareas relacionadas con la atención al cliente.
- Más del 50% de los usuarios que se presentan a reclamar ante el INAA se sienten satisfechos con el servicio y solamente un 16% expresó que la atención es mala.

I.8 Determinación del problema principal y sus causas

A través de la observación directa, así como con las entrevistas realizadas al personal del departamento (Ver Anexo No. 4) , y a los directores de la institución, se obtuvo una lista de los principales problemas que afectan el servicio y que inciden en la calidad del mismo, por ende en inconformidad e insatisfacción de los usuarios o clientes del INAA.

La lista de los principales problemas mencionados e identificados se muestra a continuación:

- a) Distribución de equipos inadecuada.
- b) Espacio incómodo e inadecuado para atender a usuarios.
- c) Equipos obsoletos.
- d) Suministro tardío de la información de ENACAL.
- e) Atrasos en el plazo de entrega de las resoluciones a los clientes.
- f) Devolución de Resoluciones de ENACAL a INAA para revisión.
- g) Indefinición de políticas y normas de operación para efectuar los procedimientos de atención a los clientes.
- h) Insuficiente suministro de materiales y artículos de oficina.
- i) Sobre-utilización de equipos.
- j) Pérdida y confusión de documentos soportes de los reclamos.
- k) Incapacidad de realizar inspecciones a todos los clientes que presentan reclamos (solamente labora un inspector para atender a nivel nacional).
- l) Coordinación con los otros departamentos involucrados.

Para lograr la determinación del principal problema que afecta el servicio de atención al cliente en INAA, se aplicó la tabla de calificación (Gráfico No. I.6), la que fue llenada por los empleados y directora del departamento, obteniendo la calificación promedio y los resultados descritos a continuación. Se identificó como el problema principal los “Atrasos en la Entrega de las Resoluciones”, lo cual es sentido por los usuarios y/o clientes del servicio.

En la tabla se calificó en una escala del 1 al 10, significando el 10 la puntuación máxima a aplicar al problema que se considere que más afecta el servicio y en menor escala hasta la calificación 1 como el menos determinante en la atención.

Tabla No. I.6
Calificación de los Problemas que afectan el servicio

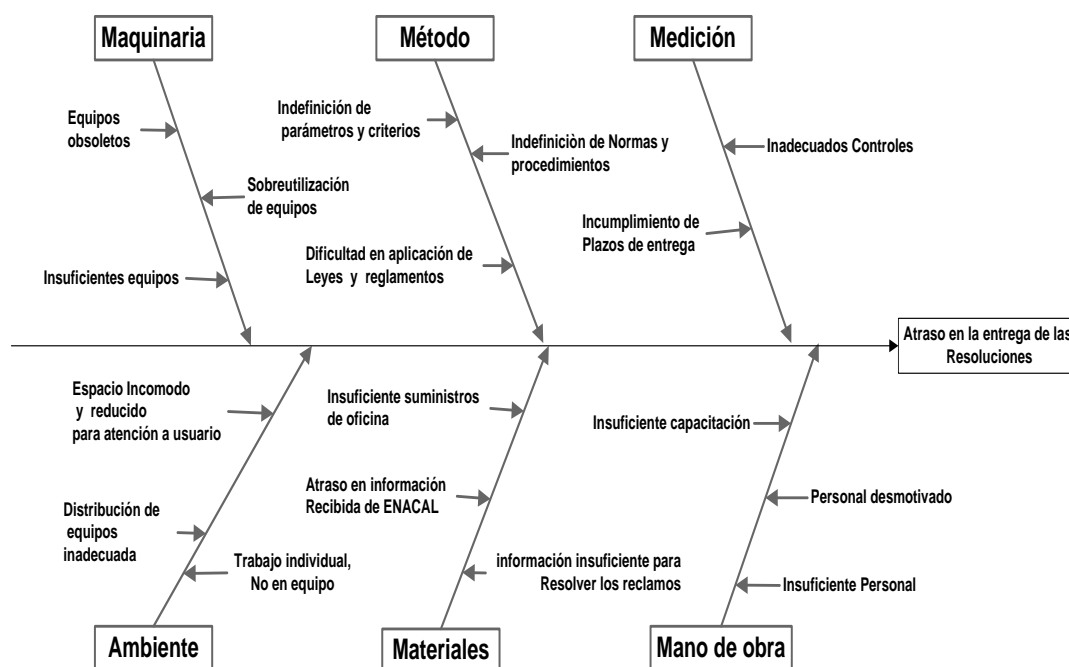
| No. | Problema | Calificación |
|------------|---|---------------------|
| 1 | Atrasos en la Entrega de las Resoluciones | 8.6 |
| 2 | Suministro de información tardía | 8.2 |
| 3 | Devolución de Resoluciones para revisión. | 7.8 |
| 4 | Indefinición de políticas y normas de operación | 7.4 |
| 5 | Espacio incómodo e inadecuado para atender a usuarios | 6.2 |
| 6 | Incapacidad de inspeccionar todos los casos | 6.8 |
| 7 | Equipos obsoletos | 6.0 |
| 8 | Sobre-utilización de equipos | 5.4 |
| 9 | Insuficiente suministro de materiales y equipos | 5.2 |
| 10 | Pérdida y confusión de documentos | 4.2 |
| 11 | Coordinación con otros departamentos | 4.0 |
| 12 | Distribución de equipos inadecuada | 3.8 |

I.9 Diagrama de Ishikawa de las causas que producen el problema principal.

En el siguiente Diagrama de Ishikawa podemos ver las principales causas que inciden directamente en el principal problema en la atención a los clientes, que es el “Atrasos en la entrega de las Resoluciones”,.

GRAFICO No. I.7

Diagrama causa - efecto del Atraso en la Resolución de los Reclamos



Habiendo identificado el principal problema: “Atrasos en la entrega de las resoluciones” de los reclamos presentados por los clientes que se presentan ante INAA, así mismo, las causas que lo provocan y agravan, en el siguiente capítulo del presente trabajo, se describe una propuesta con alternativas que pretenden lograr resolver los problemas y mejorar el funcionamiento del Departamento para lograr la satisfacción de los clientes.

II. Propuesta

La propuesta presenta alternativas para resolver los principales problemas encontrados en el proceso de atención al cliente que brinda INAA, en la cual se han considerado algunos principios de calidad, como la mejora continua; además se parte de una planificación en la cual se determinan los objetivos a alcanzar por la institución, así como lo esperado por los usuarios de los servicios.

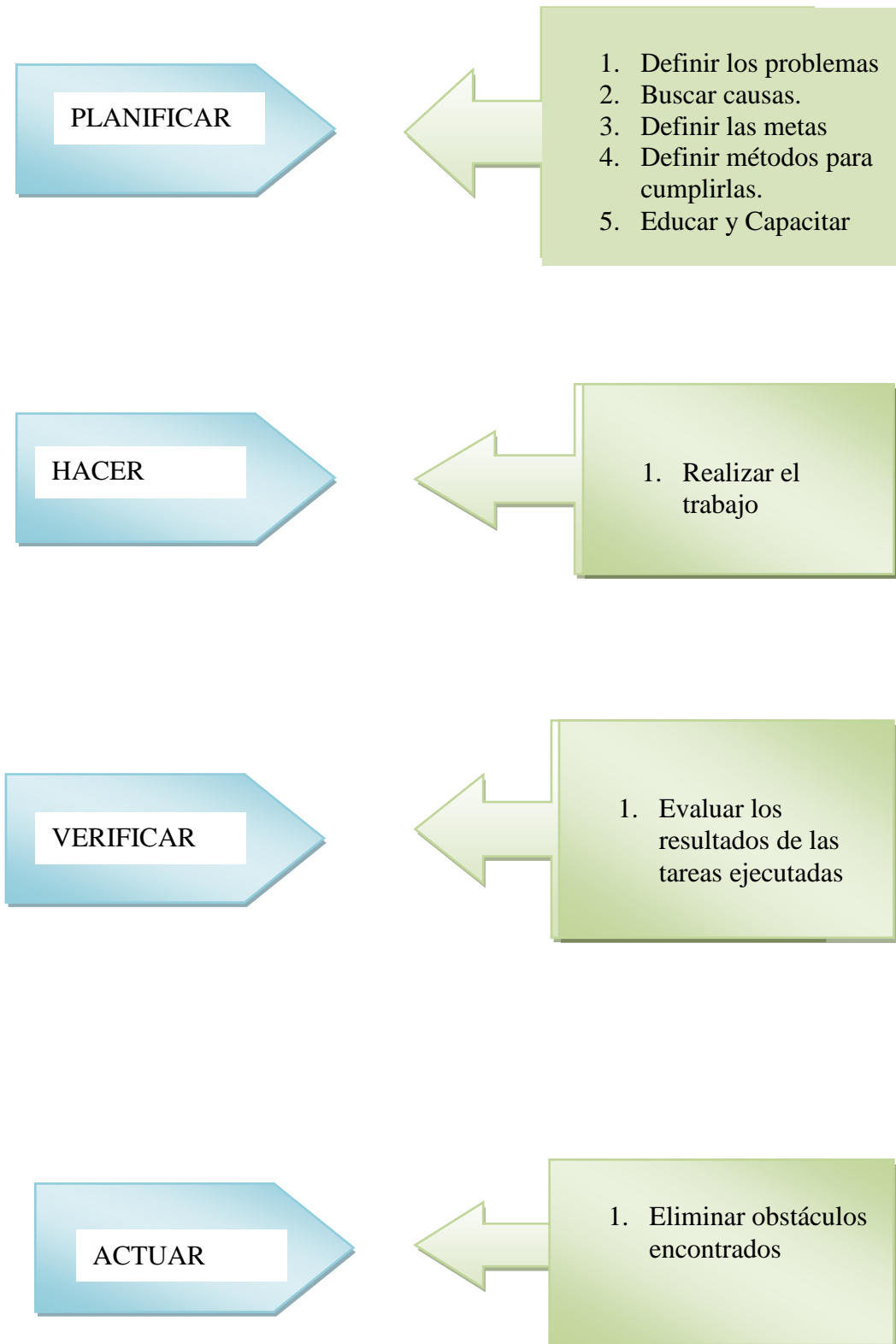
Con la mejora continua, además de lograr una cultura de mejoramiento permanente, también se mejorarán las relaciones con el personal, ya que todos se verán involucrados en el ciclo de analizar los problemas que impiden mejorar, y comprometerse en su solución.

Se deberá formar un Equipo de Trabajo para Mejora del Proceso de Atención al Cliente, el que estará integrado por el Jefe del Departamento de Atención al Cliente, un delegado de la Dirección Superior y los trabajadores del Departamento. Es importante involucrar a todo el personal que ejecuta las actividades y tareas para que le encuentren un propósito a su trabajo.

II.1 Plan para mejorar el Proceso de Atención a los Reclamos de INAA

El ciclo de calidad Planificar, Hacer, Verificar y Actuar, dinamiza la relación entre las personas y los procesos, y persigue el control con base al establecimiento, mantenimiento y mejora de los procedimientos.

El control se define como todas las actividades necesarias para alcanzar de forma eficiente y económica todos los objetivos a largo plazo. La gerencia de éste proceso de atención a los reclamos, consistirá básicamente en:



A continuación se describe:



II.1.1 Líneas de Acción

El Plan contiene las principales líneas de acción enfocadas a:

- ✓ Mejorar la cultura organizacional;
- ✓ Implementar la mejora continua y lograr eficiencia en la atención de los reclamos, así como en el entorno de desarrollo de los procesos; y
- ✓ Elaborar e implementar un Manual de Procedimientos para el Departamento de Atención al Cliente.

II.1.2 Metas del Plan

Partiendo de lo más importante, se plantean las metas siguientes:

- a) Se atenderá y resolverá el total de reclamos recibidos cada mes en la Oficina de Atención al Cliente de INAA, y que ascienden a un promedio de 432.
- b) Se implantará el Manual de Procedimientos para Atención a los Reclamos.
- c) Se realizará 1 encuesta anual a los usuarios de los servicios de agua atendidos por ENACAL, a fin de conocer sus necesidades, percepciones y qué esperan del ente regulador.

II.1.3 Métodos

Para el cumplimiento del Plan en general y de las metas propuestas, se implantarán nuevos métodos en el trabajo a través del Manual de Procedimientos propuesto y a través del empleo de acciones tendientes a mejorar y reorganizar, que se describirán en la propuesta organizacional.

II.1.4 Capacitación y entrenamiento

Dentro del plan se contempla, el diseño y ejecución de planes específicos, como un plan de capacitación para los empleados del Departamento de Atención al Cliente orientado a: Mejora continua y la Satisfacción al Cliente.

La capacitación estará orientada a la satisfacción del cliente, la cual generalmente consiste en el aprendizaje de procedimientos internos, formas y sistemas entre otros. Según la obra de Berry (1996, Pág. 17), expresa que existen tres tipos de técnicas que pueden combinarse para efectuar un aprendizaje continuo para la satisfacción al cliente:

Herramienta: Es necesario que los empleados que están en contacto con el cliente aprendan todos los procedimientos internos disponibles en la institución o empresa, para procesar o tramitar lo que el cliente está solicitando; para que respondan a sus preguntas y que manejen sus solicitudes.

Las Técnicas: Estas se refieren a los métodos que se han sugerido para servir de manera afectiva a los clientes, cuando se interactúan directamente con ellos por correo, por teléfono o personalmente. Existen técnicas para saludar a los clientes, calmar a los clientes irritados, dar gracias a los clientes por su compra y hacerlos sentir importantes.

Experimentos y triunfos: En cuanto a los empleados, es moldear o demostrar contactos altamente afectivos con el cliente, necesitan construir una ideoteca

mental sobre las relaciones con los clientes para saber de qué manera son percibidas, cómo se sienten la gran mayoría de las experiencias de contacto con el cliente. Aquí puede utilizarse a algunos de los empleados con experiencia, aquellos que hayan sido modelo de rol de hacer felices a sus clientes, es decir, los triunfos.



En cuanto a la ejecución del Plan deberá responsabilizarse el Jefe del Departamento de Atención al Cliente, con el apoyo y respaldo del Presidente Ejecutivo de INAA que es su jefe inmediato.

De la oficialización del manual de procedimientos y su actualización cuando sea necesario, tendrá que encargarse el Departamento de Planificación y Estudios de INAA, a quien corresponde según sus funciones; así mismo el Jefe del Departamento de Atención al Cliente es al que corresponde velar por el cumplimiento y puesta en práctica de éstos por parte de los empleados. La oficialización y aprobación de dichos manuales se harán por parte del Presidente Ejecutivo de INAA y firmado también por el Auditor de la institución.

Para ejecutar las tareas se debe definir el cronograma de implantación, para los cual se deben tener en cuenta las características propias de la organización y los recursos existentes.

Se debe poner en práctica lo establecido en los documentos elaborados, para lo cual también es necesario distribuir la documentación a todos los involucrados.

Las tareas a ejecutar para la implementación de los procedimientos y las estrategias para aplicar metodologías de calidad, las realizarán todos los empleados del Departamento de Atención al Cliente, liderados por su Jefe y con el acompañamiento de un delegado que deberá nombrar la Presidencia

Ejecutiva, quien podría ser el Asistente de Presidencia Ejecutiva, cuyo cargo es el inmediato superior al Presidente y que podría actuar como un Encargado de Calidad.

Para lograr la participación de todo el personal del Departamento de Atención al Cliente, la mejor forma de que se apropien y ejecuten los planes e implementen los nuevos procedimientos y métodos, es a través de organizar e integrar a los empleados del Departamento (Jefe, Analista, Secretaria, Inspector y Conductor) en un equipo de mejora, lo cual deberá contar con la voluntad de ellos, y que concreten reuniones semanales para discusión de problemas y mejoras.



Para verificar será necesario realizar un seguimiento continuo del cumplimiento de las actividades que integran el Plan, debiendo hacer evaluaciones sistemáticas mensuales, reuniones de comprobación de cumplimiento de indicadores establecidos en los planes.

Por otro lado, también será importante e imprescindible realizar auditorías operativas para identificar oportunidades de mejoras. Examinar si se están cumpliendo los procedimientos.

Verificar a través de encuestas con los clientes de INAA el nivel de satisfacción de los mismos, para comprobar si los resultados de las transformaciones están siendo efectivos.



Y finalmente implementar acciones correctivas y preventivas que tiendan a eliminar los obstáculos, o sea corregir los hallazgos encontrados y que no contribuyen a nada positivo, en las verificaciones a través de la auditorías o en las reuniones de evaluación. Todo esto para continuar avanzando en la mejoría.

Es de suma importancia adoptar esta metodología de PHVA en la dirección y el trabajo del Departamento de Atención al Cliente, no solo para cumplir este plan inicial, sino hacerlo como un círculo que no termine, planificar nuevamente, ejecutar las tareas, verificarlas y corregir y ajustar lo que no está bueno, a fin de lograr una cultura de mejoramiento permanente que mantenga a los empleados persiguiendo diariamente un reto.

Otro aspecto importante a considerar es el compromiso que adquiera la dirección superior de la institución y el Jefe del Departamento en implementar lo propuesto. También es de suma importancia la motivación y los incentivos que se les den a los empleados.

(Ver Propuesta de Plan en Anexo No.8)

II.2 Propuesta de Mejora de la Cultura Organizacional

La propuesta para mejorar la cultura organizacional abarca la definición de una Política de Calidad del INAA; reestructuración de la estructura organizativa del Departamento de Atención al Cliente; unificación de cargos y establecimiento de un plan de incentivos.

II.2.1 Políticas de Calidad

Es necesario definir a nivel institucional una política de calidad a fin de que se genere en el personal una apropiación de ésta y se estimulen a trabajar en esa línea.

La propuesta de **Política de Calidad** es la siguiente:

En el cumplimiento de nuestra Misión, observaremos permanentemente los siguientes principios y nos comprometemos en satisfacer a nuestros clientes:

1. Amabilidad en el servicio y agilidad en los procesos.
2. Pulcritud en nuestra presentación personal y de las instalaciones físicas.
3. Conciencia de un trabajo individual y de equipo
4. Transparencia, aplicando la legislación apegados a derecho, sin preferencias.
5. Asumiendo responsablemente las funciones que demande cumplir un servicio de calidad.

Como se explica en el diagnóstico, el INAA tiene definida su Misión y Visión, así mismo el Departamento de Servicios al Cliente, por lo que ésta Política de Calidad se aplicará para toda la institución, ya que en las otras áreas de la institución se brindan otros servicios a la población.

Para el establecimiento de la Política es necesaria la ejecución de Seminarios donde se imparta a los empleados el contenido, el alcance y la importancia de la misma, para lograr su apropiación.

También es importante divulgarla y difundirla, hacerla resaltar en todo documento que se publique, en todo manual, propuesta, etc. Así mismo, deberá reproducirse en banners para colocarla en lugares visibles, en las Oficinas del INAA, principalmente en la Oficina de Atención al Cliente dónde acude mucho público.

II.2.2. Establecimiento de la estructura organizativa del Departamento de Atención al Cliente

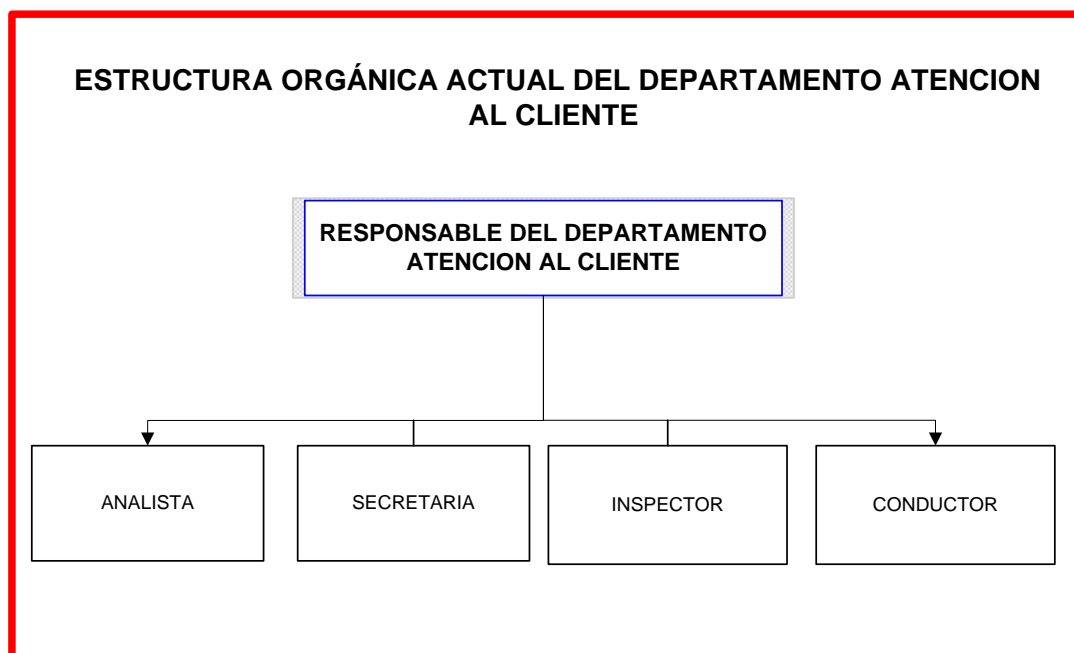
La estructura organizativa da inicio con el diseño del organigrama del departamento, actualmente se tienen dos nombres de puestos distintos que ejecutan las mismas actividades y no están clasificadas con el mismo nivel de complejidad y por consiguiente hay discrepancia en las remuneraciones salariales asignadas para cada puesto.

El departamento de Atención al Cliente está compuesto por cinco personas, la persona responsable del departamento y los cuatro subordinados encargados de la ejecución de los procedimientos que se realizan. Los nombres de los puestos de los cinco empleados son: Jefe del Departamento, Secretaria, Analista, Inspector y Conductor.

En la siguiente sección se muestra el organigrama actual del departamento, pero también se muestra el organigrama propuesto.

El nuevo organigrama propuesto debe darse a conocer a los cinco empleados del departamento.

Gráfica No. II.1 “Organigrama actual y propuesto”



II.2.2.1. Unificación de puestos de trabajo.

Debido a que los empleados del departamento tienen distintos nombres de puesto y ejecutan las mismas actividades, se propone realizar la unificación de puestos de trabajo. Los nombres actuales de los puestos son: analista de reclamos, secretaria, inspector y conductor. Por lo tanto el nombre de puesto que han de tener los dos cargos que atienden los reclamos debe ser Analista, y el conductor debe llamarse conductor ayudante, ya que realiza las tareas de ayudante al inspector.

La Analista de reclamos y la secretaria desarrollan las mismas funciones y por ende tienen que recibir la misma remuneración salarial.

Al área encargada de Personal que está dentro del Departamento Administrativo Financiero del INAA, le corresponde la implantación de los nuevos puestos de trabajo, por lo tanto deberán ejecutar la orden, así como también la revisión y preparación de las modificaciones convenientes que se hayan de efectuar a estos puestos.

Un punto que es de vital importancia es la asignación equitativa de las cargas de trabajo, dicha asignación de carga deberá ser obligación de la Jefe del departamento de Atención al Cliente.

No se propone la Descripción de Puestos de trabajo ya que se cuenta en el INAA con un Manual de Funciones, el cual deberá actualizarse, oficializarse y entregarse a los empleados de cada área organizativa para su conocimiento, ya que se maneja en el Departamento de Estudios y Planificación, pero no han sido distribuidos para su uso.

II.2.2.2 Establecimiento de Incentivos y evaluación al desempeño

Es importante el establecimiento de un método de evaluación al desempeño adecuado al personal y la institución, a fin de obtener resultados óptimos. El método será un medio para obtener datos e información que puedan registrarse, procesarse y canalizarse para mejorar el desempeño de los recursos humanos.

En el presente trabajo se propone aplicar uno de los métodos de evaluación de personal más utilizado. Es un método sencillo sin embargo, su aplicación debe realizarse cuidadosamente, a fin de evitar la subjetividad y los prejuicios del funcionario que vaya a realizar la evaluación.

El método evalúa el desempeño de los empleados mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. Se utiliza un formulario (Ver anexo No.6) el cual es de doble entrada, donde las filas representan los factores de evaluación del desempeño, y las columnas representan los grados de variación de los mismos. Los factores se seleccionan previamente para definir en cada empleado las cualidades que se vayan a evaluar .

Cada factor se define con un resumen sencillo, el cual dependiendo de la calidad los resultados serán de mayor precisión. Cada uno de estos reflejará desde un desempeño pobre o insuficiente hasta el óptimo o excelente .

La aplicación de la evaluación al desempeño para los empleados, permitirá saber las disposiciones o medidas que deberá tomar el jefe del departamento, a fin de mejorar su desempeño a través de programas de entrenamiento, capacitación, etc., y de igual forma las que el propio empleado deberá tomar por su cuenta para mejorar en su trabajo, como poner mayor esmero, corregir los errores que comete, mayor atención al trabajo, cursos por su propia cuenta, etc.

Las políticas de incentivos, reconocimientos y sanciones que se propone para el personal del Departamento de Atención al Cliente, deberá definirse en base a los resultados de la evaluación aplicada por el Jefe del Departamento, quien al conocer los resultados de cada empleado, podrá aplicar la política conforme a su criterio.

A continuación las políticas recomendadas:

Tabla No. II.3

| CALIFICACION | INCENTIVO, RECONOCIMIENTO O SANCION |
|---------------------|---|
| Excelente | <ul style="list-style-type: none">• Incentivo en bono anual equivalente al 10% del salario.• Reconocimiento en público con entrega de certificado a la excelencia en el desempeño.• Capacitación pagada por la institución en centros de prestigio, equivalente a un seminario o taller al año. |
| Muy Bueno | <ul style="list-style-type: none">• Incentivo en bono anual equivalente 5% del sueldo.• Reconocimiento con entrega de una carta de felicitación por su muy buen desempeño.• Capacitación costeadada en un 50% por la en centros de prestigio, equivalente a un seminario o taller al año. |
| Bueno | <ul style="list-style-type: none">• Capacitación costeadada en 50% por la empresa en centros de prestigio, equivalente a un seminario o taller al año.• Obsequio de un artículo personal. |
| En Observación | <ul style="list-style-type: none">• Capacitación dentro de la empresa dirigida por su inmediato superior para el mejoramiento de su desempeño. |
| Insuficiente | Entrega de carta de llamada de atención con copia a su expediente y si persiste en su actitud en la siguiente evaluación se le entregará carta de despido. |

II.3 Manual de Procedimientos

El manual de procedimientos para la Atención a los Reclamos en la Institución, será un componente del sistema de control interno, el cual se ha creado para obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realizan en el Departamento de Atención al Cliente.

Los procedimientos son los que formarán el pilar para poder desarrollar adecuadamente las actividades, estableciendo responsabilidades al Jefe y los empleados del Departamento; generará información de mucha utilidad; y se establecerán medidas, controles, etc. que contribuirán al cumplimiento de la misión general de INAA como regulador.

En el Manual (Anexo No. 9) todos los Procedimientos han sido identificados, siendo todos importantes en el proceso de atención a los reclamos: la recepción de los reclamos; el análisis de los reclamos; la inspección domiciliar; la elaboración de las resoluciones; y la revisión de las resoluciones impugnadas o devueltas por ENACAL o los clientes.

El Manual de Procedimientos para la Atención a los Reclamos, contiene:

- a) Título del procedimiento.
- b) Base Legal
- c) Objetivo del procedimiento
- d) Políticas y Normas aplicables al procedimiento.
- e) Descripción del procedimiento.
 - Descripción de la operación y sus participante

- Responsabilidad: Autoridad o delegación de funciones dentro del proceso.

f) Diagramas de Flujos

II.3.1 Implementación del Manual de Procedimientos

Es muy importante garantizar que el Manual funcione como un sistema y pase a ser una herramienta eficaz para la administración de los procesos. El objetivo de implementar el Manual de Procedimientos es poner en práctica lo establecido en los documentos elaborados.

La implantación del manual representa el momento de llevar a cabo las propuestas y recomendaciones en acciones específicas para mejorar la coordinación en el proceso de Atención al Cliente; agilizar el trabajo y poder dar respuesta en el tiempo adecuado a los reclamos de los usuarios.

Para implantar el Manual de Procedimientos hay que considerar los siguientes elementos, los cuales ya han sido diagnosticados en el punto anterior del documento:

- Tipo de manual
- Cobertura o campo de aplicación.
- Recursos asignados.
- Nivel técnico del personal
- Clima organizacional
- Entorno

El Manual de Procedimientos en la Oficina de Atención al Cliente se implantará mediante el método de aplicación instantáneo, por la urgencia de mejorar la prestación del servicio de atención a los reclamos.

Preparación del Proyecto de Manual

El proceso de preparación del Manual deberá ser el siguiente y se debe ejecutar conforme a un cronograma de trabajo:

- Elaboración de los procedimientos con sus normas de operación, definición de responsabilidades, etc.
- Revisión: antes de que el manual sea emitido, el documento debe ser revisado por el personal responsable para asegurar la claridad, la exactitud, la adecuación y la estructura apropiada del documento.
- Modificación: después de la revisión, si es necesario se procede a la modificación, si lo amerita.
- Aprobación: la emisión del manual debe ser aprobado por la Presidencia Ejecutiva y el Jefe del Departamento de Atención al Cliente quién será el responsable de su implementación y cada copia de éste debe llevar una evidencia de su autorización.
- Reproducción: se reproducen el número de copias que sean necesarias.
- Distribución: la distribución del manual debe proporcionar la seguridad de que todos los usuarios tengan acceso apropiado al documento. La distribución puede ser facilitada mediante la codificación de copias.

Si se presentan dificultades con la implementación de los procedimientos y se determinan necesidades de capacitación, el plan de capacitación debe ser actualizado y ejecutar la acción que corrija la necesidad en el menor tiempo posible.

Acciones para la implantación del Manual de Procedimientos

Para dar a conocer el manual habrá que definir un programa para su presentación y se deberá realizar pláticas, seminarios y cualquier otro tipo de evento de esta naturaleza.

También se pueden llevar a cabo reuniones de sensibilización , por medio de las cuales se puede incrementar la confianza y colaboración del personal, ya que a través de ellas se les comunican los objetivos propuestos y las bondades que de ello puede resultar.

En forma paralela se deben emprender campañas de difusión mediante boletines, folletos, paneles y cualquier otro recurso de información que refuerce la aceptación, particularmente cuando las medidas del mejoramiento puedan afectar al Departamento a nivel del grupo.

Revisión y Actualización del Manual de Procedimientos

La utilidad de los manuales es por la veracidad de la información que contienen, por lo que se hace necesario mantenerlos permanentemente actualizados por medio de revisiones periódicas.

Para lo anterior es conveniente:

- Evaluar en forma sistemática las medidas de mejoramiento derivadas de la implantación del manual, así como los cambios operativos que se realicen en la organización.
- Establecer un calendario para la actualización del manual.
- Designar un responsable para efectuar esta función.

CONCLUSIONES

- a) El proceso de atención al cliente en INAA se efectúa en el Departamento que lleva el mismo nombre. Este Departamento es el encargado de recibir y resolver todos los casos de reclamos de los usuarios de los servicios de agua y alcantarillado en el país, los cuales no han sido satisfechos en sus reclamos presentados en primera instancia ante las empresas que les brindan el servicio.

Para resolver los reclamos, el Departamento de Atención al Cliente, se coordina con los demás departamentos de la institución como son: Tarifas, Fiscalización Técnica, Gestión Ambiental, Jurídico, Planificación y Estudios según sea el caso; además con las empresas operadoras respectivas.

- b) En la revisión del proceso de atención al cliente en el INAA, se encontró que los aspectos que mayormente afectan el servicio son los de orden organizativos, los cuales se pueden solventar con las alternativas propuestas.

- c) Desde su conformación en 1998, al Departamento de Atención al Cliente del INAA, no se le había realizado ninguna revisión y análisis al proceso que lleva a cabo, por lo tanto no se ha implementado tampoco ninguna modificación o cambios en el servicio.

- d) Según los resultados del diagnóstico realizado en el Departamento de Atención al Cliente, se encontró lo siguiente:

No se cuenta con los procedimientos documentados; no están definidas las normas y políticas de operación, que guíen al personal para el desarrollo de su trabajo y una eficiente respuesta a los reclamos.

No se cuenta con políticas institucionales establecidas, escritas y que sean conocidas por el personal.

En el año 2001 se formuló y aprobó un Plan Estratégico para 5 años (2001-2005), el cual es bastante completo, conteniendo visión, misión, objetivos estratégicos, indicadores de gestión para controlar la ejecución, etc. sin embargo a la fecha se encuentra vencido; no se ha evaluado y no se ha formulado un nuevo Plan para los períodos posteriores.

En el Departamento existen los cargos de Secretaria y Analista, llevando a cabo ambos cargos las mismas funciones y tienen distintos nombres de puestos y niveles de complejidad.

Los procedimientos llevados a cabo en el departamento de atención al cliente de INAA van concatenados y son los siguientes: Recepción del reclamo; análisis de los reclamos; realización de inspecciones domiciliarias; elaboración de resolución; y revisión por el Consejo de Dirección, de las resoluciones impugnadas.

En cuanto al entorno donde se desarrollan los procesos existe el local inadecuado e incómodo para brindar el servicio; las vías de acceso obstruidas, solamente una puerta de entrada; equipos de aire acondicionado obsoletos y ruidosos; insuficientes extinguidores en casos de incendios; desorden de herramientas y documentos; el mantenimiento de equipos no es sistemática y los equipos son obsoletos e insuficientes; y el almacenamiento de la documentación es inadecuado.

No se cuenta con un Plan de Capacitación institucional; y existe una urgente necesidad de entrenamiento y capacitación para el personal de la Oficina de Atención al Cliente.

- e) La percepción de los usuarios de los servicios que brinda el INAA, según los resultados de la encuesta realizada a los mismos, es la siguiente:

El 47% de los clientes o usuarios expresaron su insatisfacción con la atención que les brinda el INAA en cuanto a la resolución de sus reclamos; lo cual se debe principalmente a que las respuestas a sus reclamos no fueron a su favor, así como la tardanza en la entrega de sus resoluciones que sobrepasan los 15 días de plazo establecido en la Ley y Reglamento.

Un buen porcentaje (78%) percibe que fue tratado con amabilidad y el 54% expresó que los empleados no tienen buen conocimiento de su trabajo porque no les dan respuestas concretas en el momento de su reclamo.

Un 78% de los usuarios entrevistados manifestaron que desconocían el derecho de apelación que tienen los usuarios de los servicios de agua y alcantarillado.

- f) La propuesta considerada y que presenta alternativas orientadas a la satisfacción de los clientes, se basa en implementar lo siguiente:
- ✓ Mejorar la cultura organizacional (definición de Política de Calidad, reestructuración orgánica; unificación de puestos de trabajo.)
 - ✓ Implementar la mejora continua y lograr eficiencia en la atención de los reclamos, así como en el entorno de desarrollo de los procesos;
 - ✓ Implementación de un sistema de evaluación al desempeño e Incentivos;
 - ✓ Elaborar e implementar un Manual de Procedimientos para el Departamento de Atención al Cliente.

RECOMENDACIONES

- Formular y ejecutar Planes de Capacitación a corto, mediano y largo plazo para el personal involucrado en el Proceso de Atención a los Reclamos, para dar al recurso humano la importancia que tiene y mejorar la atención a los clientes externos.
- Fortalecer el Departamento de Atención al Cliente con la contratación de personal nuevo o mediante traslados, principalmente para la realización de inspecciones y un analista de atención, para dar cumplimiento la misión del mismo y garantizar la cobertura de los reclamos.
- Realizar periódicamente evaluaciones al desempeño a los empleados del Departamento de Atención al Cliente.
- Realizar sistemáticamente encuestas a los usuarios de los servicios para conocer las nuevas necesidades que estos puedan presentar, así como el grado de satisfacción con respecto al servicio.
- Considerar una reubicación física del Departamento de Atención al Cliente para brindar mayor comodidad y tener mejores condiciones de ejercer sus labores.
- Que se brinde un compromiso y apoyo de la Dirección Superior del INAA hacia el proceso de mejora que se implantará en el Departamento de Atención al Cliente.
- Que se priorice al Departamento de Atención al Cliente, en cuanto al suministro de materiales y equipos, cuando se realicen adquisiciones a través de programas y proyectos, con fondos propios o cooperación externa.

BIBLIOGRAFÍA

- Dale H Besterfield [1995] “Control de Calidad”, 4^{ta} Edición, Prentice Hall,
- Gutiérrez Pulido H., “CALIDAD TOTAL Y PRODUCTIVIDAD”, Segunda Edición, Editorial Mc.Graw Hill, 2002.
- Cantu Delgado H., “DESARROLLO DE UNA CULTURA DE CALIDAD”, 2da. Edición, Editorial Mc. Graw Hill. 2001.
- Chang Y. Richard, “MEJORA CONTINUA DEL PROCESO”,. 1996.
- Maria D. Moreno, Fernando Peris, Tomas González, “GESTION DE LA CALIDAD Y DISEÑO DE ORGANIZACIONES”, Editorial Prentice Hall. 2001.
- SABINO, C. (1992). El Proceso de Investigación. Editorial Panapo. Caracas.

CONSULTAS EN INTERNET

<http://insiste.industrial.uson.mx/materias/m0902/>

http://www.improvenconsultores.com/paginas/documentos_gratuitos/gestion_reingenieria.php

http://es.wikipedia.org/wiki/Diagrama_de_Ishikawa

<http://www.ceroaverias.com/>

<http://rincondelvago.com/>

<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/24/5s.htm>

<http://manutenzionet.com/seiso.htm>

<http://www.tocforme.com/toolroom5pictures.html>

<http://www.lmsi.ca/5s-before-after.htm>

www.principales_filosofias_de_calidad.com

www.filosofiaishikawa.com

www.calidad_de_los_servicios.com

www.medicion_de_la_calidad_en_los_servicios.com

www://es.wikipedia.org/5S

www.portalcalidad.com

Glosario

APELACION

Es la presentación del reclamo en segunda instancia o en última instancia administrativa a nivel del ente regulador del servicio.

ATENCION AL CLIENTE

Es el contacto directo entre la institución que brinda el servicio y el cliente, en donde se determinan las necesidades del usuario y poder así ofrecer los diferentes servicios que se prestan, siendo entre ellos: atención, satisfacción y orientación.

CALIDAD

Es el proceso de mejoramiento continuo de un producto o servicio con el propósito de satisfacer las expectativas y necesidades de los consumidores tomando en cuenta que para lograr que el proceso de mejoramiento continuo se cumpla es necesaria la intervención o participación de todas las áreas de la empresa. La Calidad implica renovar o cambiar herramientas, equipos, procesos, procedimientos que permitan obtener eficiencia y eficacia en el proceso de elaboración del producto o servicio.

El concepto de Calidad incluye la Calidad Integral y la Calidad Total aplicado ya sea al producto o servicio, al proceso de producción y a toda la empresa;

5S

Forman parte de una metodología que integra 5 conceptos fundamentales, en torno a los cuales, los trabajadores y la propia empresa pueden lograr unas condiciones adecuadas para elaborar y ofrecer unos productos y/o servicios de calidad.

CLIENTE O USUARIO

Es el que exige de la empresa u organización los bienes y servicios que ésta ofrece, además es el que, por sus expectativas y necesidades, impone a la empresa el nivel de servicio que debe alcanzar.

Persona que usa o requiere de los servicios. Cliente de los servicios de una empresa u organización. Pueden ser internos o externos.

CONAPAS

Es la Comisión Nacional de Agua Potable y Alcantarillado Sanitario, ente rector y encargado de la planificación nacional del sector; responsable de emitir los lineamientos y políticas que corresponden a los servicios de agua y saneamiento.

DIAGRAMA CAUSA EFECTO (ISCHIKAWA)

El Diagrama de Ishikawa, también llamado diagrama de causa-efecto, es una de las diversas herramientas surgidas a lo largo del siglo XX en ámbitos de la industria y posteriormente en el de los servicios, para facilitar el análisis de problemas y sus soluciones en esferas como lo son; calidad de los procesos, los productos y servicios. Fue concebido por el licenciado en química japonés Dr.Kaoru Ishikawa en el año 1943.

DIAGRAMA DE FLUJO

Consiste en una representación visual paso a paso de las tareas más importantes en un proceso y sirve para analizar todo el proceso, por lo que se deben listar las tareas de una manera simple para no destruir su propósito.

DIAGRAMA DE PARETO

Es una gráfica en donde se organizan diversas clasificaciones de datos por orden descendente, de izquierda a derecha. Mediante este diagrama se puede detectar los problemas que tienen más relevancia. Por lo general, el 80% de los resultados totales se originan en el 20% de los elementos.

ENACAL

Empresa Nicaragüense de Acueductos y Alcantarillados, es la empresa operadora que brinda el servicio de distribución del agua potable, recolección de aguas servidas y tratamiento de éstas. Es la principal y más grande empresa operadora del país, atendiendo al 80% de la población nacional.

FISE

Fondo de Inversión Social de Emergencia, que fue creado en el año 1979 después de la guerra revolucionaria, para ejecutar proyectos de emergencias a nivel nacional; y se mantiene desarrollando proyectos sociales y de infraestructura a nivel de los municipios del país.

INAA

Instituto Nicaragüense de Acueductos y Alcantarillados es el ente regulador de la prestación de los servicios de agua y alcantarillado, regula y fiscaliza a todas las empresas que suministran dicho servicio, tanto a ENACAL como a empresas municipales, pequeñas empresas privadas y acueductos rurales.

MARENA

Ministerio del Ambiente y los Recursos Naturales encargado según las Ley No. 217 de proteger y conservar el medio ambiente, así como regular el uso de los recursos naturales del país.

MINSA

Ministerio de Salud que es el encargado de garantizar la salud de la población, a través de la atención primaria, salud preventiva, así como de normar y controlar todo lo referido a la salud humana.

PHVA

El ciclo P.H.V.A. consiste básicamente en planear: siendo la definición de las metas y los métodos para alcanzarla; hacer: consiste en ejecutar la tarea y recoger los datos, después de haber realizado un proceso de formación (educar y entrenar); verificar: es la evaluación de los resultados de la tarea ejecutada, identificación de los problemas que originan el no-cumplimiento de las tareas (formación, planeación); y actuar: consiste en tomar medidas correctivas para lograr el cumplimiento de las metas.

PROCEDIMIENTOS

Es la descripción paso a paso de las actividades a desarrollar en determinado proceso, en el cual se describen los responsables de efectuar las.

RECLAMO

Reclamo es la manifestación del Usuario por su inconformidad con las gestiones realizadas por el Prestador en cuanto a su facturación el mismo, que debe ser sometido a un procedimiento de control y seguimiento hasta su resolución.

En este sentido, cada Prestador debe seguir un procedimiento de atención del reclamo, que se encuentra definido en el Reglamento de Servicios.

RESOLUCION

Es la decisión tomada del caso de reclamo, una vez efectuada la revisión y análisis del mismo y se emite mediante un documento escrito firmado por el funcionario o instancia autorizada.

6M

Consiste en agrupar las causas potenciales en seis ramas principales: métodos de trabajo, mano de obra, materiales, maquinaria, medición y medio ambiente; estos seis elementos definen de manera global todo proceso, y cada uno aporta parte de la variabilidad (y de la calidad) final del producto o servicio.

SERVICIO

Harovitz (1997, Pág. 3), define el servicio como "El conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o del servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo".

ANEXOS

ANEXO No.1

CUESTIONARIO ESTRUCTURADO PERSONAL DE ATENCION AL CLIENTE INAA

A. FUNCIONAL

Nombre del cargo :

Cargo del jefe directo :

FUNCIÓN PRINCIPAL:

COORDINACIÓN

| Coordina con (cargo o área) | Para (actividad) |
|-----------------------------|------------------|
| | |

SUPERVISIÓN

| Supervisa a | Supervisado por |
|-------------|-----------------|
| | |
| | |

RELACIONES DE TRABAJO:

Como es la relación Jefe- Subalterno: Buena ☐ Muy Buena ☐ Excelente ☐

Relación entre Compañeros: Buena ☐ Muy Buena ☐ Excelente ☐

CONDICIONES DE TRABAJO

Lugar físico: Oficina: ☐ Fuera de Oficina: ☐ Visitas de campo: ☐

Condiciones físicas de la Oficina son:

Equipo informático utilizado:

Software/sistema que usa:

Cuenta con un manual del usuario para el manejo del sistema:

Otro equipo o herramienta:

Esta satisfecho con su salario actual?:

Está motivado a través de incentivos (sueldos, cursos, promociones, bonos) que ofrece la organización:

Recibe usted capacitación y entrenamiento que le permita ofrecerle a los usuarios la atención esperada:

B. PROCESOS DE TRABAJO

Describa porque, para que, como, cuando hace la actividad
Actividades / Tareas
Diarias

| PROCESO | ACTIVIDADES |
|---------|-------------|
| | |
| | |

¿Cuál o cuales de estos procesos que describió considera usted que genera inconvenientes internos y externos? Explique las causas de esto.

¿Para la ejecución de su trabajo intervienen otras áreas de la institución, cuáles y como?

¿Conoce usted las políticas y normas de atención al usuario?

¿Tiene un plazo definido para la ejecución de sus actividades? Se cumple dicho plazo? Si no es así, porque?

¿Cuándo se relaciona con personas ajenas a la institución que intervienen en los procesos del Departamento, como cree usted que ellos consideran el servicio que usted les brinda? ¿Por que?

¿Como sugiere Usted que podría mejorar su trabajo?

¿Que problemas actuales son necesarios solucionarlos, según su criterio?

ANEXO No.2

ENTREVISTA PARA EL PERSONAL DIRECTIVO DEL INAA

Nombre: _____

Cargo: _____

¿Qué actividades o procesos del área a su cargo tienen relación o interfieren con el proceso de atención a los reclamos de los usuarios de INAA?

¿Existe una coordinación adecuada para desarrollar esas actividades de forma efectiva y que no atrasen el proceso? Si la respuesta es sí, explique en qué consiste la coordinación o a través de qué mecanismos?

¿Se cuenta con procedimientos escritos y autorizados para realizar tales actividades que se relacionan con el proceso de atención a los usuarios?

¿Cuenta con los suficientes recursos materiales, humanos, etc. para la realización de las actividades relacionadas al proceso de atención a usuarios, o son insuficientes y prioriza las otras actividades relacionadas a su área?

Formulario de calificación del Proceso de Atención a Reclamos en el INAA.

En la escala del 1-10, que valor considera que tienen los siguientes aspectos:

(10 es la máxima puntuación para calificar positivamente cada aspectos y en orden descendente hasta llegar a 1)

Cumplimiento del plazo de entrega de las resoluciones

☐

Personal calificado para atender y resolver los reclamos

☐

Suficiente información para resolver los reclamos

☐

Insuficiente Personal

☐

Desmotivación del personal

☐

Existe atención preferencial de casos

☐

Espacio incomodo para atención a usuario

☐

Equipos Obsoletos

☐

Observaciones: (Qué sugiere que se podría realizar para mejorar la calidad de atención a los usuarios en el INAA).

ANEXO No. 3

CUESTIONARIO ENCUESTA DE CALIDAD DE SERVICIO

Estimado Usuario: El objetivo de la encuesta es para mejorar la calidad del servicio que INAA le brinda como institución reguladora del agua y alcantarillado. Lea cuidadosamente cada pregunta y conteste de acuerdo a su percepción.

1. ¿Quedó usted satisfecho con la atención que se le dio a su reclamo en este departamento?

☐ Si ☐ No

2. ¿Como califica usted la atención que recibió?

☐ Mala ☐ Regular ☐ Buena ☐ Muy Buena ☐ Excelente

3. ¿Recibió un trato amable y cordial por parte del personal?

☐ Si ☐ No

4. ¿El tiempo de espera para la resolución a su reclamo fue adecuado?

☐ Si ☐ No

5. ¿Considera usted cómodas y adecuadas las instalaciones donde se le atiende?

☐ Si ☐ No

¿Porque? _____

6. ¿La presentación del personal que le brindó la atención le parece apropiada?

☐ Si ☐ No

Mejoramiento de los Servicios de la Oficina de Atención al Cliente del INAA

7. ¿Considera que el personal que la atendió maneja con conocimiento los reclamos?

☐ Si

☐ No

¿Porqué?

8. ¿El tiempo de espera para ser atendido ha sido largo (entre 10 y 30 minutos)?

☐ Si

☐ No

9. ¿La respuesta a su caso fue satisfactoria?

☐ Si

☐ No

¿Porque? _____

10. ¿Qué sugerencias daría para mejorar el servicio brindado?

Anexo No. 4

Análisis de la información recopilada a través de la entrevista a los empleados del Departamento de Servicios al Usuario.

A través de la entrevista realizada a los empleados se pudo determinar que los procedimientos que se efectúan en el Departamento son cinco, los que fueron descritos en las gráficas No. 1.2, 1.3, 1.4, 1.5 y 1.6, en los diagramas de flujos del punto anterior.

En el procedimiento que tienen mayor dificultad y se presenta complejo es el **Procedimiento para la Elaboración de las Resoluciones**, en cuanto a la aplicación de las leyes y reglamentos, debido a que no hay normas de operación; y lo cual se ve afectado aún más por la falta o la tardanza en la información que brinda ENACAL de los usuarios; por otro lado las condiciones y el inadecuado ambiente para trabajar que ya se ha mencionado (difícil concentración para realizar análisis).

Por otro lado, el personal informó que la calidad o la certeza en la aplicación del Reglamento de Servicios al Usuario, influye en que ENACAL y los clientes acuden a su derecho que les otorga la Ley General de Prestación de Servicios, como es someter a apelación las Resoluciones emitidas por INAA para que sean revisadas y resueltas nuevamente por el Consejo de Dirección, causando mayores atrasos a los mismos clientes y al personal del INAA, ya que en este procedimiento se ven involucrados los Jefes de los Departamentos de Tarifas, Jurídico y Fiscalización y el personal de estas oficinas.

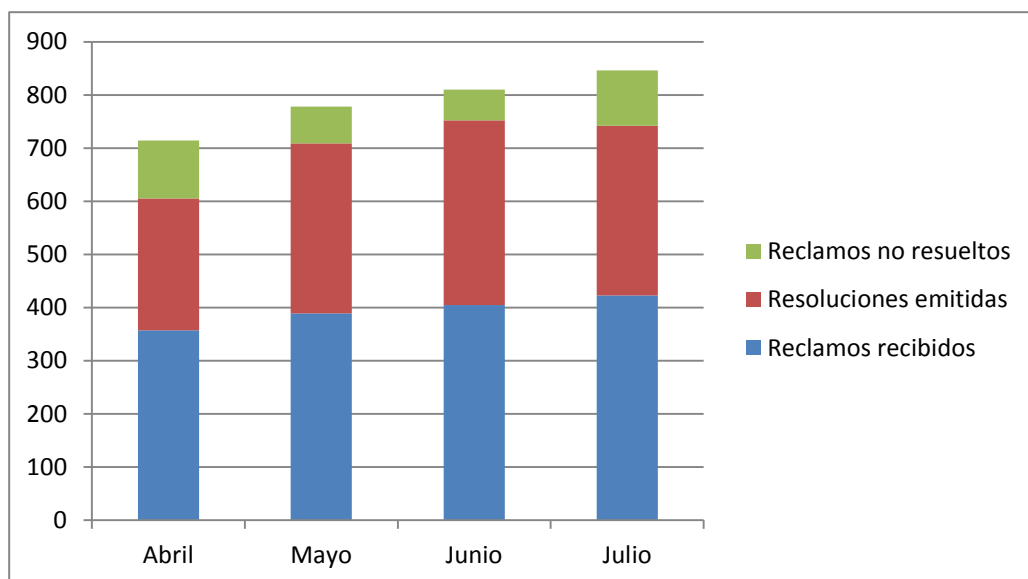
También en información brindada en el último año se han venido incrementado el número de Resoluciones que son devueltas por ENACAL y los clientes para revisión, lo que ocasiona atrasos.

De lo analizado, se determina que el problema en el atraso de la emisión de las Resoluciones es considerable y se observa en la gráfica No. 1, ya que el número

de reclamos que son recibidos vs. el número de resoluciones emitidas en el mismo período, no concuerdan, se van quedando cada mes rezagadas las respuestas a algunos reclamos y de esta forma se van acumulando. El personal con que cuenta el Departamento es reducido y no son suficientes para dar respuestas.

(Gráfico No. I.7)

RECLAMOS NO RESUELTOS



Lo anterior produce incomodidad en los clientes o usuarios, quienes tienen que regresar hasta 3 o 4 veces a las Oficinas de Atención al Cliente, para poder recibir su Resolución o su respuesta.

En cuanto a las condiciones físicas de la Oficina, los empleados confirmaron lo que se había observado en cuanto a las limitaciones e incomodidad. No hay divisiones entre las dos personas que atienden a los usuarios. La oficina es abierta y no presta condiciones de seguridad, los documentos en algunos casos se confunden o pierden.

Los mobiliarios son viejos, los equipos de computación son obsoletos (computadoras muy viejas), solamente cuentan con una impresora para que la ocupen el Jefe y todo el personal, los que tienen que levantarse de sus respectivos lugares para ir a recoger lo impreso. El suministro de materiales es limitado, aunque según dicen los empleados entrevistados el Departamento es priorizado por lo que se atienden a los clientes externos.

De los 5 empleados que conforman el Departamento, solamente 2 dijeron estar satisfechos con su salario, el resto no está conforme pues argumentan que la cantidad de trabajo que se realiza en el área no es compensada con el salario.

En relación a su apreciación acerca de cómo califican el servicio que brindan, 3 dijeron que era bueno y el resto que era regular, ya que los usuarios tienen atrasos en sus reclamos, a veces las resoluciones no son a su favor y consideran que perdieron el tiempo en acudir a INAA.

La mayoría de los empleados expresaron que no conocen normas de operación y políticas para desarrollar su trabajo.

Todos los empleados dijeron que no tienen capacitación sistemática y planificada.

Resultados del Análisis de la Información de la Entrevista con el personal Directivo

Los aspectos más importantes de los resultados de las entrevistas con los 7 Jefes de los Departamentos del INAA, se resumen así:

- a) Cuatro de los siete entrevistados tienen relación directa con el proceso de Atención al Cliente; y 6 de los 7 dijeron que la forma de coordinarse es a través de comunicaciones escritas, telefónicas o reuniones;
- b) La mayoría expresó que le dan alta prioridad a las tareas relacionadas con los reclamos;
- c) También la mayoría dijo no contar con documentos escritos sobre normas, políticas y procedimientos.
- d) Expresaron la necesidad de capacitar al personal y que éste no está debidamente calificado.
- e) En cuanto a los equipos para realizar el trabajo, no se cuentan con suficientes y están viejos.
- f) No hay mucha motivación en la realización del trabajo y no hay recursos financieros presupuestado para los demás departamentos para desarrollar las tareas de atención a los reclamos.

Además expresaron las siguientes sugerencias:

- a) Se debe establecer un período de tiempo para el análisis de los reclamos una vez obtenida la información correspondiente, para disminuir los errores en las resoluciones, que se dan tanto por la cantidad de reclamos que se atienden, como por la presión de resolver en el plazo de 15 días establecido.
- b) Se debe mejorar la calidad y certeza de las Resoluciones para reducir a un mínimo las resoluciones que son devueltas por ENACAL o los usuarios, ya que se atrasa el trabajo propio de las áreas que se involucran en esto.
- c) Se deben elaborar procedimientos escritos para la atención a los reclamos.
- d) Se debe realizar cambio de local para atender mejor a los clientes, en un ambiente más agradable y confortable.
- e) Sería importante poder realizar inspección para cada reclamo, ya que actualmente no se realizan.

- f) Se debe llenar todo el formato de inspecciones para sustentar mejor la resolución y exponer también la situación de abastecimiento del sector.

De la pregunta No. 1: ¿QUÉ ACTIVIDADES O PROCESOS DEL AREA A SU CARGO TIENEN RELACION CON EL PROCESO DE ATENCION A LOS RECLAMOS DE LOS CLIENTES?

Del total de Jefes de Departamento que se entrevistaron, cuatro tienen una relación directa que tiene que ver con la atención de los reclamos, y se refiere a:

- a) Para atender denuncias relacionadas a la afectación ambiental;
- b) Aplicación de pliegos tarifarios aprobados y vigentes; y clasificación de clientes;
- c) Análisis Legal de Reclamos complejos;
- d) Para la realización de inspecciones técnicas a las redes de distribución de agua y recolección de aguas servidas; para el dictamen de algunos casos de reclamos.
- e) Para elaboración de dictámenes técnicos de casos de reclamos que ya resueltos por el Departamento de Atención al Cliente, pero que fueron presentados por ENACAL o el cliente en apelación o que fueron devueltos para que sean resueltos por el Consejo de Dirección de INAA como máxima órgano administrativo.

Los tres Departamentos restantes tienen relaciones en los siguientes aspectos:

- a) Para prestar apoyo logístico en cuanto al suministro de material y equipo;
- b) Garantizar el mantenimiento de las instalaciones;
- c) Atención a los recursos humanos (pago, vacaciones, etc.);

d) Mantenimiento de los sistemas automatizados y equipos de computación, etc.

La pregunta No. 2: ¿EXISTE UNA COORDINACION ADECUADA PARA DESARROLLAR ESAS ACTIVIDADES DE FORMA EFECTIVA, QUE NO ATRASE EL PROCESO? EXPLIQUE EN QUE CONSISTE LA COORDINACION Y A TRAVES DE QUE MECANISMOS O LA NO COORDINACION CON ESTA AREA.

De los 7 entrevistados, 6 de ellos (exceptuando el Jefe de Gestión Ambiental) expresaron que tienen coordinación con el Departamento de Atención al Cliente, y que lo efectúan a través de los siguientes mecanismos:

- a) Solicitud por escrito o telefónica de la información o el apoyo requerido.
- b) Reuniones entre los Jefes involucrados.

El Jefe de Gestión Ambiental expresó que no hay coordinación acordada o definida debido a que no existe un procedimiento oficial establecido en la Institución, el cual reúna las actividades de los dos departamentos en su conjunto, específicamente lo referido a la prevención y mitigación para la protección y defensa del ambiente, que involucra a los usuarios y sus reclamos.

Se observa de manera general que no hay una coordinación formal y sistemática, para desarrollar en conjunto las actividades relacionadas para atender los reclamos, las coordinaciones se dan cuando resultan las necesidades de información o apoyo técnico.

En relación a la pregunta No. 3¿QUE PRIORIDAD DA USTED A LAS ACTIVIDADES QUE DEBE REALIZAR DE FORMA COORDINADA CON EL DEPARTAMENTO DE ATENCION AL CLIENTE? ¿DISPONE DE PRESUPUESTO?

En esta pregunta 6 de los 7 entrevistados dijeron que la prioridad que dan es alta y número 1 y lo justificaron exponiendo que el área de atención al cliente es

la cara pública del INAA; porque es la imagen del INAA; porque el tiempo de respuesta o el plazo para resolver los reclamos está definida en la Ley.

El único Departamento que dijo dar prioridad en segundo grado fue el Departamento de Estudios y Planificación.

Todos coincidieron en que no cuentan con presupuesto suficiente para efectuar las actividades.

De la segunda parte del cuestionario en las preguntas cerradas (SI /NO) observamos los siguientes resultados:

- 1) Cuentan con políticas y procedimientos escritos, documentados y oficializados para desarrollar las actividades relacionadas con la atención al cliente.

Los 7 entrevistados o sea el 100% contestaron que no hay procedimientos ni políticas claras para atender a los usuarios.

- 2) El personal está calificado debidamente para atender y resolver los reclamos.

5 de los 7 entrevistados respondieron que NO, el resto dijo que sí.

- 3) Considera necesario una capacitación sistemática para el personal de atención al cliente?

Todos expresaron que SI.

- 4) Es suficiente el personal con que actualmente labora el Departamento de Atención al Cliente?

5 expresaron que NO y el resto SI.

Mejoramiento de los Servicios de la Oficina de Atención al Cliente del INAA

- 5) Se cuenta con los suficientes equipos y maquinarias para realizar el trabajo de atención al cliente?

Los 7 contestaron que NO.

- 6) Son adecuadas las condiciones físicas y el espacio de la Oficina de Atención al Cliente?

6 dijeron que NO y 1 que SI.

- 7) Hay cumplimiento en el plazo de respuesta de los reclamos de los usuarios? 4 expresaron que NO hay cumplimiento en el plazo de entrega y son los departamentos que tienen más relación directa con los reclamos, el resto dijo que no saben.

- 8) El personal de atención al cliente está remunerado adecuadamente?

3 de ellos contestó que SI están remunerados adecuadamente y 4 dijo que NO.

- 9) El personal que atiende al cliente está motivado en la realización de sus labores?

3 de ellos expresaron que SI están motivados, el resto no saben.

- 10) El Departamento de Atención al Cliente cuenta con suficientes recursos financieros para cumplir con sus funciones?

Todos expresaron que no hay suficientes recursos financieros asignados.

- 11) Los reclamos de los clientes son resueltos con calidad técnica y legal?

3 de los 7 expresaron que NO, 2 dijeron que SI y 2 no saben.

- 12) Existe transparencia e imparcialidad en la resolución e los casos?

Todos contestaron que SI.

ANEXO No. 5

RESULTADOS DE LAS ENCUESTA REALIZADAS A LOS USUARIOS

Análisis de la Encuesta a los usuarios que se presentaron a efectuar reclamos.

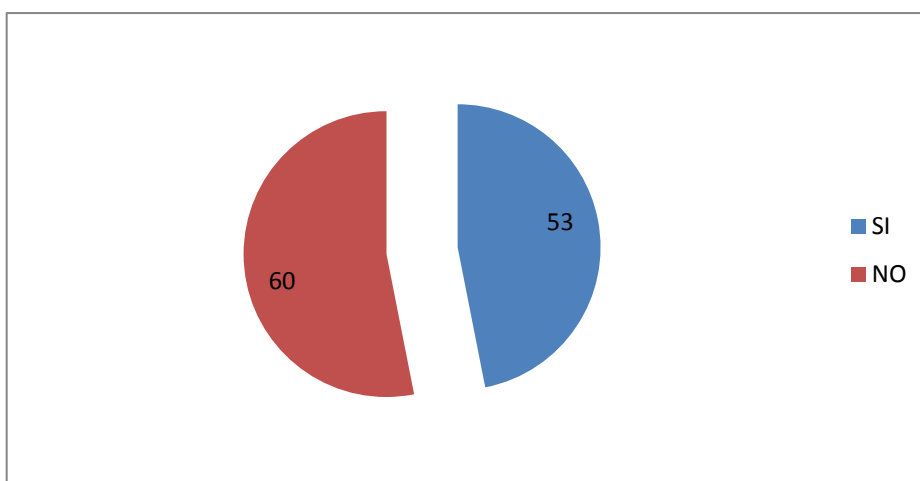
Los principales resultados de la encuesta reflejaron lo siguiente:

- a) Del total de usuarios entrevistadas un 47 % expresaron sentirse insatisfechos con la atención recibida en INAA.
- b) Solamente el 45% dijo que el servicio era bueno, el restante expresó que era de malo a regular.
- c) En cuanto al trato recibido dijeron un 78% que fueron atendidos con amabilidad, pero un 22% dijeron que no.
- d) El 67 % de los entrevistados manifestó que consideran que el local de las oficinas no son adecuadas.
- e) En relación a la presentación del personal que atienden a los usuarios, los encuestados respondieron que es apropiada con un porcentaje de 96%.
- f) Los entrevistados manifestaron con un 54% que su percepción sobre el conocimiento en el manejo de los reclamos no es el adecuado, el resto dijo que si había manejo.
- g) Según la apreciación de los usuarios entrevistados, un 86% dijo no esperar demasiado tiempo para ser atendido, el restante 14% dijo que SI.

Los principales resultados de la encuesta reflejaron lo siguiente:

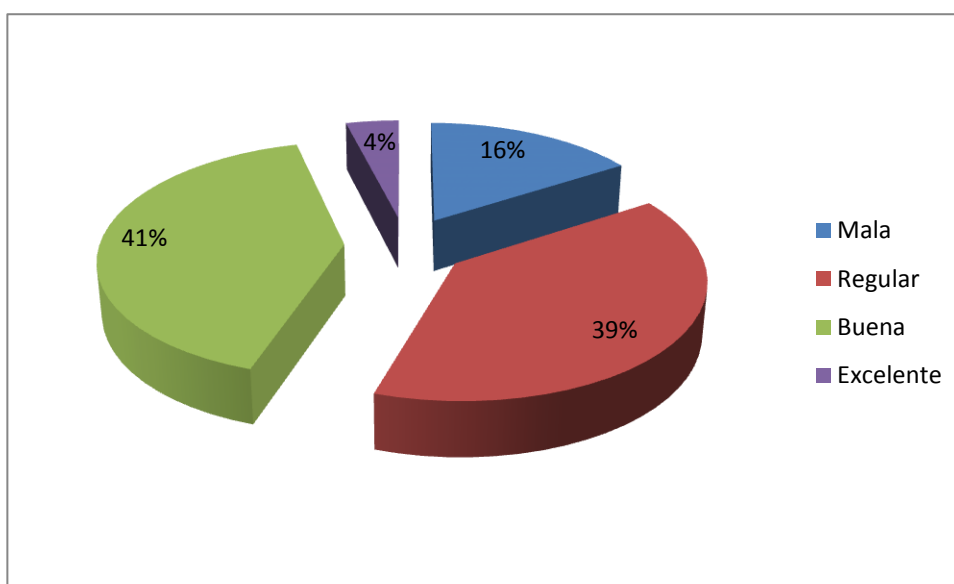
Del total de usuarios entrevistados un 47 % expresaron sentirse insatisfechos con la atención recibida en el Departamento, mientras que 60 personas o sea un 53% respondió estar satisfecho con la atención que recibe.

CANTIDAD DE PERSONAS SATISFECHAS



En cuanto a la calificación que le da el usuario a los servicios recibidos, es la siguiente:

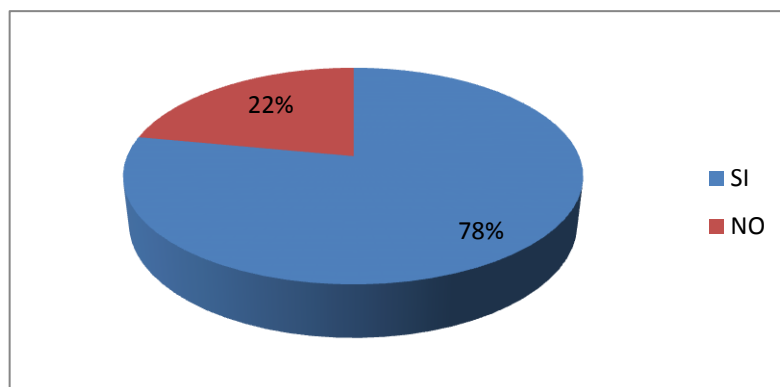
CALIFICACION DEL SERVICIO RECIBIDO



Mejoramiento de los Servicios de la Oficina de Atención al Cliente del INAA

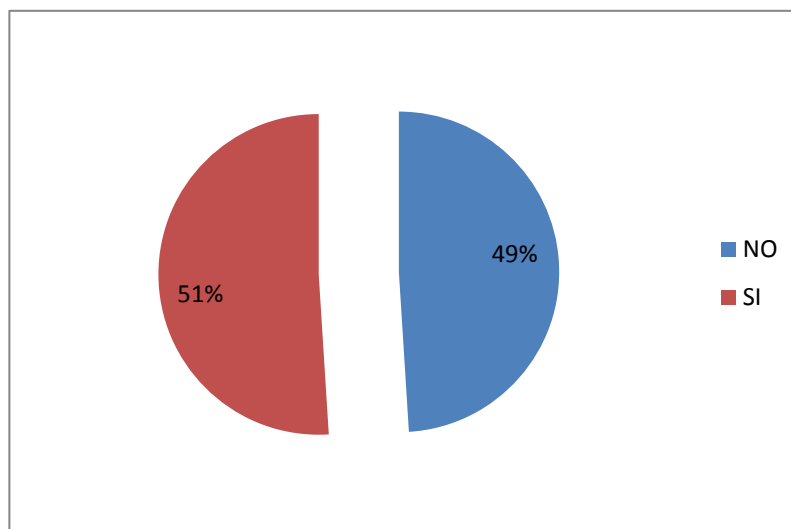
En cuanto al trato recibido por los usuarios de parte del personal en la Oficina de Atención al Cliente, los encuestados dijeron en su mayoría que fue amable, o sea un 78% que significan 88 personas expresaron que fueron atendidos con amabilidad, pero un 22% o sea 25 usuarios dijeron que no.

El valor en porcentaje se muestra gráficamente:



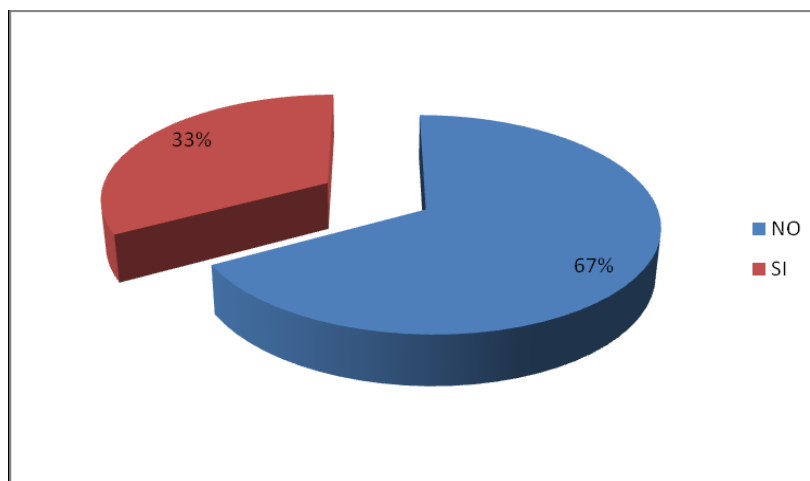
Lo que perciben los usuarios sobre el tiempo de espera para recibir su respuesta al reclamo, se muestra en la gráfica y es que un 49% considera que no es adecuado, es demasiado tiempo y un 51% que si.

TIEMPO ADECUADO PARA SU RESPUESTA



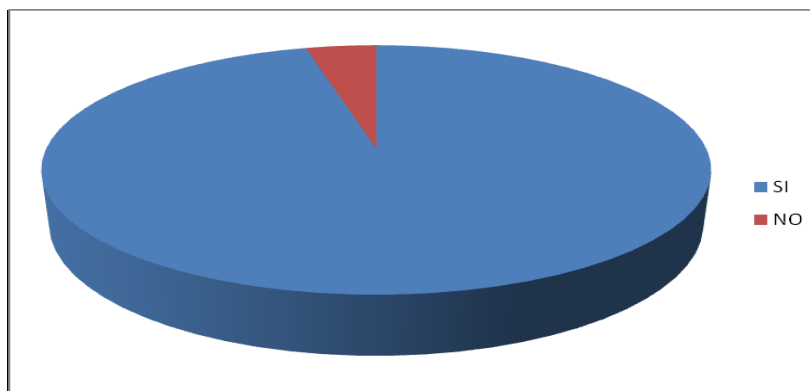
El 67 % de los entrevistados manifestó que consideran que el local de las oficinas no son adecuadas, no hay privacidad, la puerta de entrada no sirve, etc. el restante 33% dijo que sí.

CONDICIONES COMODAS DE OFICINAS



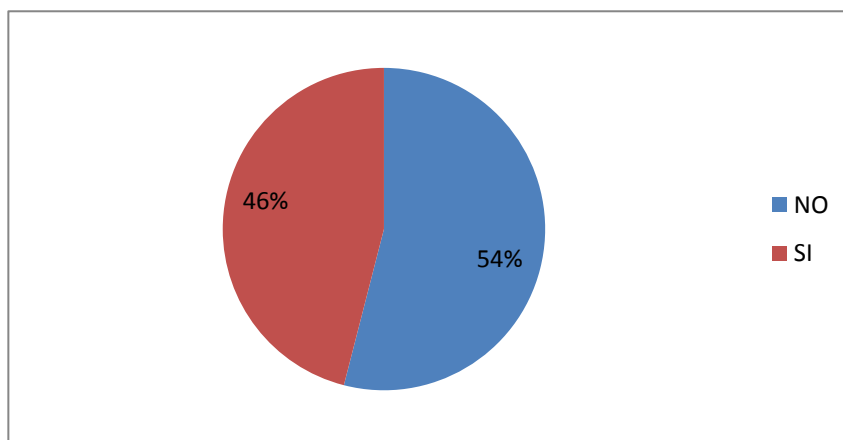
En relación a la presentación del personal que atienden a los usuarios, los encuestados respondieron que es apropiada con un porcentaje de 96% y con un 4% los usuarios manifestaron que no era la apropiada, algunos recomiendan el uso de uniforme para los empleados.

BUENA PRESENTACION DEL PERSONAL



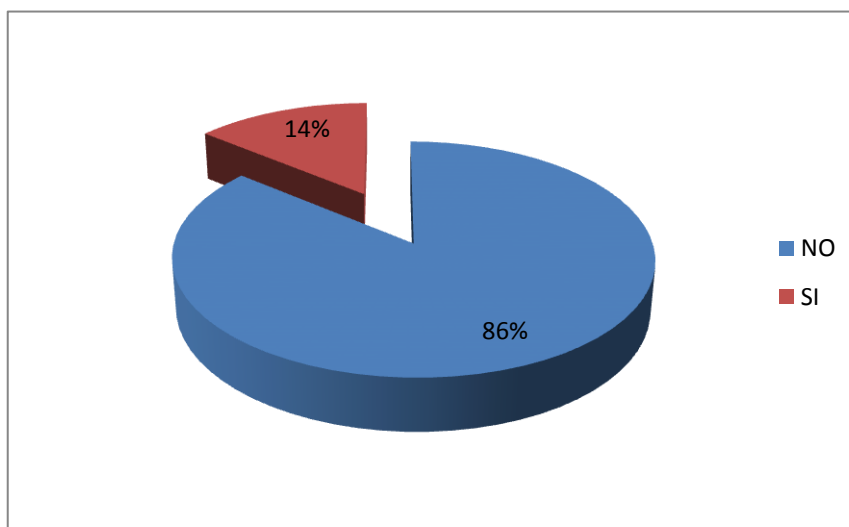
Los entrevistados manifestaron con un 54% que su percepción sobre el conocimiento en el manejo de los reclamos no es el adecuado, debido a que no obtienen respuestas concretas ni convincentes de sus preguntas y aclaraciones que hacen. El restante 46% expresó que SI se manejan con conocimiento.

CONOCIMIENTO EN EL MANEJO DE LOS RECLAMOS



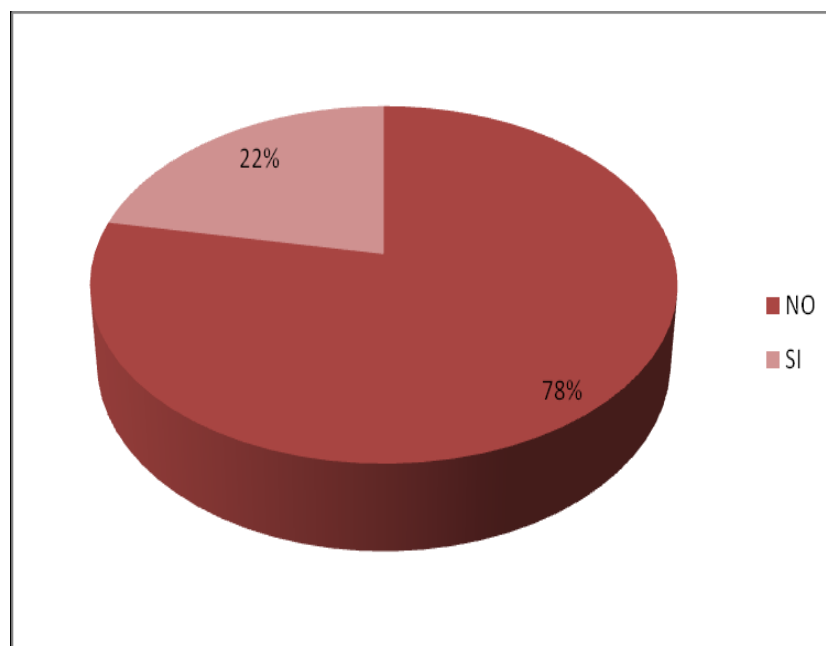
Según la apreciación de los usuarios entrevistados, un 86% dijo no esperar demasiado tiempo para ser atendido, el restante 14% dijo que SI tuvo que esperar un tiempo largo.

TIEMPO LARGO DE ESPERA PARA ATENCION



La última pregunta consultada en la encuesta a los usuarios fue referida al conocimiento que tienen los usuarios de los servicios de agua y alcantarillado, sobre su derecho de someter a revisión su reclamo nuevamente ante INAA para que el Consejo de Dirección le resuelva nuevamente. A esto los usuarios expresaron un 78% que no conocen ese derecho y el resto dijo que SI o sea un 22%.

CONOCIMIENTO DERECHO A APELACION



Anexo No. 6

Formulario de calificación de los problemas identificados por los empleados del Departamento de Atención al Cliente

En la escala del 1-10, que valor considera que tienen los siguientes aspectos: (significando 10 la puntuación máxima a aplicar al problema que se considere que más afecta el servicio y en menor escala hasta la calificación 1 como el menos determinante en la atención)

Distribución de equipos inadecuada

Espacio incómodo e inadecuado para atender a usuarios

Equipos obsoletos

Suministro tardío de la información de ENACAL

Atrasos en el plazo de entrega de las resoluciones a los clientes

Devolución de Resoluciones de ENACAL a INAA para revisión

Indefinición de políticas y normas

Insuficiente suministro de materiales y artículos

Sobre-utilización de equipos

Pérdida y confusión de documentos soportes

Incapacidad de realizar inspecciones a todos los clientes

Coordinación con los otros departamentos involucrados

ANEXO No. 7

**SISTEMA DE EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO DEL PERSONAL
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO FINANCIERO INAA**

TABLA DE CALIFICACIÓN DEL DESEMPEÑO

| FACTORES / definición | A | B | C | D | E |
|--|---|--|--|---|---|
| CALIDAD DEL TRABAJO Considera la exactitud, medición, cálculo y el cuidado respectivo de sus tareas. | Su trabajo es excepcional, totalmente bueno y cada día se supera más. | Hace su trabajo con exactitud, pulcritud y minuciosidad | Cumple aceptablemente con las obligaciones de su puesto, debe mejorar calidad de su trabajo. | Cumple parcialmente las obligaciones de su puesto, debe mejorar la calidad de su trabajo. | Comete errores frecuentemente, en general su trabajo es insatisfactorio. |
| CONOCIMIENTO DEL CARGO Considera la aplicación y el conocimiento del puesto obtenido por medio de la experiencia, educación general, capacitación especializada y otros. | Conoce perfectamente sus obligaciones y demuestra condiciones excepcionales para el cargo. | Conoce bien sus obligaciones y cada día se supera para desempeñarse mejor. | Conoce sus obligaciones satisfactoriamente | Conoce sus obligaciones sin llegar a dominar el cargo, demuestra deseos de aprender. | No posee conocimientos, ni habilidades para el cargo. |
| RESPONSABILIDAD Considera como el empleado se dedica al trabajo y realiza el mismo siempre dentro de las normas establecidas. | No requiere supervisión. | Requiere supervisión en casos especiales. | Requiere eventual supervisión. | Requiere frecuentemente supervisión. | Requiere permanentemente supervisión debido a sus continuos errores |
| INICIATIVA Considera la tendencia a contribuir, desarrollar y llevar a cabo nuevas ideas o métodos. | Constantemente contribuye con sus ideas y sugerencias. Resuelve por sí mismo problemas que se le presentan. | Con frecuencia aporta ideas y resuelve casi siempre por sí mismo los problemas que se le | Algunas veces aporta ideas constructivas a ocasionalmente hay que guiarle en su trabajo. | Con frecuencia hay que guiarle en su trabajo y ayudarlo a resolver los problemas que se le presentan. | Requiere instrucciones detalladas y guía permanente, no resuelve los problemas que se |

Mejoramiento de los Servicios de la Oficina de Atención al Cliente del INAA

| | | | | | |
|---|--|--|--|--|---|
| | | presenten | | | le presenta n |
| ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD Considera la puntualidad en su asistencia a su fuente laboral y en ocasiones la entrega de los informes rutinarios. | Asiste a su trabajo antes de la hora indicada, no se limita a su horario de trabajo, y se ausenta solamente en casos justificados. | Asiste a su trabajo puntualmente, labora su jornada laboral normal, y justifica sus ausencias. | Cumple con sus horarios de trabajo, ocasionalmente no justifica sus ausencias; pero no falta mucho al trabajo. | Ocasionalmente llega tarde al trabajo, y a veces no justifica sus ausencias. | Frecuentemente llega tarde al trabajo, no cumple con sus horarios de trabajo, y falta injustificadamente. |
| COOPERACION Considera el entusiasmo y la disposición por cooperar con sus compañeros, los subordinados y sus superiores en el desempeño de su trabajo. | Permanente mente está dispuesto a cooperar con sus demás compañeros y con sus superiores, sin que se lo soliciten. | Tiene disposición a cooperar con sus compañeros y con sus superiores. | Coopera con sus compañeros y superiores cuando se lo solicitan. | Eventualmente coopera con sus compañeros y superiores cuando lo requieren. | No tiene disposición de cooperar con sus compañeros y superiores, lo hace por obligación. |
| MOTIVACION Considera el impulso interno que experimenta el empleado para el desarrollo de su trabajo. | Siempre está con entusiasmo realizando su trabajo y animando a los demás. | Generalmente realiza su trabajo con entusiasmo. | Pocas veces está desmotivado, pero no lo refleja en su trabajo. | Eventualmente está desmotivado y afecta su trabajo. | Permanente mente está sin entusiasmo y su trabajo no es bueno. |
| COMUNICACION Considera la capacidad de trabajar en armonía y la facilidad en las relaciones con sus jefes y sus compañeros de trabajo (escuchar y ser escuchado). | Excepcionalmente se comunica con todos y trabaja en armonía. | Tiene relaciones con los demás, no presenta problemas de comunicación. | No tiene mucha comunicación con los demás, sin embargo no presenta problemas. | No desarrolla comunicaciones y a veces se presentan problemas. | No tiene comunicación con los demás ni armonía y esto le afecta en su trabajo. |

G R A D O S

SISTEMA DE PUNTUACIÓN

| FACTORES DE EVALUACIÓN | GRADOS | | | | |
|-------------------------------|---------------|----------|----------|----------|----------|
| | A | B | C | D | E |
| 1.CALIDAD DE TRABAJO | 160 | 150 | 140 | 130 | 120 |
| 2.CONOCIMIENTO DEL CARGO | 150 | 140 | 130 | 120 | 110 |
| 3.RESPONSABILIDAD | 140 | 130 | 120 | 110 | 100 |
| 4.INICIATIVA | 130 | 120 | 110 | 100 | 90 |
| 5.ASISTENCIA Y P. | 120 | 110 | 100 | 90 | 80 |
| 6.COOPERACION | 110 | 100 | 90 | 80 | 70 |
| 7.MOTIVACION | 100 | 90 | 80 | 70 | 60 |
| 8.COMUNICACION | 90 | 80 | 70 | 60 | 50 |
| TOTALES | 1000 | 920 | 840 | 760 | 680 |

Valuación de los grados traducidos en reconocimientos y sanciones

| GRADOS | VALOR | RECONOCIMIENTO Y/O SANCION |
|---------------|--------------|-----------------------------------|
| A | 921-1000 | EXCELENTE |
| B | 839-920 | MUY BUENO |
| C | 759-840 | BUENO |
| D | 679-760 | EN OBSERVACIÓN |
| E | 1-680 | INSUFICIENTE |

(ANEXO No. 8)
PLAN DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE ATENCIÓN AL CLIENTE

| Líneas Estratégicas | Objetivo | Acciones | Indicadores Verificación | Responsable |
|---------------------------------------|--|--|---------------------------------|--|
| Mejorar Cultura organizacional | Dotar de un ambiente estructural y una organización adecuada y ágil para emprender los cambios para la mejora. | 1) Implantar estructura organizativa propuesta o nuevo organigrama. | Nuevo organigrama autorizado. | Jefe Dpto. Atención al Cliente y Estudios. |
| | | 2) Difundir nueva organización a través de acciones de capacitación. | 1 Taller o Seminario | “ “ |
| | | 3) Establecer Política de Calidad del Dpto. | | |
| | | 4) Efectuar los movimientos y unificación de cargos. | “ “ | Presidente Ejecutivo Jefe Dpto. |
| | | 5) Actualizar descripción del Puesto de Trabajo de Analista. | | |
| | | 6) Organizar y Asignar la carga de trabajo entre los 2 analistas. | Acción de personal efectuada. | Dpto. Admtvo. |
| | | 7) Organizar al personal del Departamento en un equipo de trabajo con participación en todas las acciones y decisiones del área. | Ficha ocupacional actualizada. | Dpto. Estudios y Organizac. |
| | | 8) Establecer Sistema de Evaluación al Desempeño e Incentivos. | | |
| | | 9) Efectuar evaluación al desempeño por empleados. | Planes de trabajo individual. | Jefe Dpto. Atención al C. “ “ |
| | | 10) Elaboración y entrega de reconocimientos o sanciones por empleado. | Reuniones semanales | |

Mejoramiento de los Servicios de la Oficina de Atención al Cliente del INAA

| Líneas Estratégicas | Objetivo | Acciones | Indicadores Verificación | Responsable |
|---------------------------------------|---|--|--|--|
| | | | <p>para identificar problemas, etc.</p> <p>2 reuniones. Cuestionario aplicado a cada empleado 1 vez al año.</p> <p>Reconocimientos entregados en el año.</p> | <p>Jefe Dpto. Admtvo. Y Atención al C.</p> <p>“ “</p> <p>“ “</p> |
| Implementar la mejora continua | Lograr eficiencia en la atención de los reclamos, así como en el entorno de desarrollo de los procesos. | 1)Elaborar y ejecutar cronograma de acciones que tiendan a ordenar las oficinas (inventario, organización de los equipos, mobiliario, artículos y documentos). | Inventario y clasificación de artículos, etc. útiles y no útiles. | Jefe Dpto. y empleados |
| Elaborar e | Dotar de | 1)Elaborar los procedimientos con sus normas de operación, definición de responsabilidades, etc. | | Jefe de Dpto |

Mejoramiento de los Servicios de la Oficina de Atención al Cliente del INAA

| Líneas Estratégicas | Objetivo | Acciones | Indicadores Verificación | Responsable |
|--|--|--|--------------------------------|----------------|
| implementar un Manual de Procedimientos para el Departamento de Atención al Cliente | una herramienta administrativa que permita realizar el desarrollo de las labores de manera eficiente y oportuna. | 2)Efectuar revisión antes de que el manual sea emitido para asegurar la claridad, la exactitud, la adecuación y la estructura apropiada del documento. | Documento elaborado y firmado. | Atención al C. |
| | | 3)Realizar la modificación si lo amerita. | | “ “ |
| | | 4)Aprobación: la emisión del manual debe ser aprobado por la Presidencia Ejecutiva y el Jefe del Departamento de Atención al Cliente. | | “ “ |
| | | 5)Garantizar la reproducción del número de copias que sean necesarias. | | “ “ |
| | | 6)Distribuir el documento a todos los usuarios. | | |

ANEXO No. 9

Manual de Procedimientos

| | | | |
|--|--------------------------|--|---|
| INAA | MANUAL DE PROCEDIMIENTOS | | DEPARTAMENTO DE ATENCION AL CLIENTE |
| Procedimiento: Recepción de Reclamos en segunda instancia en INAA. | VIGENCIA | | Número de pagina |
| | Mes / Día / Año | | |
| | / / | | 1 |
| Índice de Procedimiento | | | |
| | | | |
| Base Legal | | | 2 |
| Objetivo del Procedimiento | | | 2 |
| Políticas y normas de operación | | | 3 |
| Descripción del procedimiento | | | 5 |
| Diagrama de flujo de procedimiento | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

| | | | |
|--|---------------------------------|--|------------------|
| INAA | MANUAL DE PROCEDIMIENTOS | DEPARTAMENTO DE ATENCION AL CLIENTE | |
| Departamento de Atención al Cliente | | VIGENCIA | Número de página |
| Presidencia Ejecutiva | | / / | 2 |
| <p>Bae Legal:</p> <p>La norma que regula la atención de los reclamos en segunda instancia, después de haber sido atendidos y resueltos por las empresas operadoras de los servicios de agua y saneamiento, son:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Ley General de Prestación de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado Sanitario, (Ley No. 297) y su Reglamento.2. Ley No. 275 de Reforma al Instituto Nicaragüense de Acueductos y Alcantarillados.3. Reglamento a la Ley No. 275.4. Ley No. 276 de creación de ENACAL.5. Reglamento de Servicios al Usuario. <p><u>OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO:</u></p> <p>Recibir los reclamos y quejas que presenten los usuarios o clientes de las empresas operadoras de los servicios de agua y alcantarillado, en segunda instancia y conforme los requisitos establecidos en las leyes y reglamentos.</p> | | | |

| | | | |
|---|---------------------------------|--|------------|
| INAA | MANUAL DE PROCEDIMIENTOS | DEPARTAMENTO DE ATENCION AL CLIENTE | |
| Departamento de Atención al Cliente | | Mes / Día / Año | No. Página |
| Presidencia Ejecutiva | | / / | 3 |
| <u>POLITICAS Y NORMAS DE OPERACIÓN</u> | | | |
| <p>1. El Instituto Nicaragüense de Acueductos y Alcantarillados es el ente regulador de los servicios de agua y alcantarillado en el país, y responsable de normar la relación entre empresa-cliente en cuanto a los deberes, derechos y otras disposiciones, a fin de actuar como árbitro entre las partes para resolver las apelaciones.</p> <p>2. Solamente serán recibidos y procesados los reclamos de los usuarios que hayan sido tramitados en primera instancia por la Empresa Operadora que le brinda el servicio, de lo contrario no se aceptará.</p> <p>3. Solamente serán recibidos los reclamos de los usuarios, si presentan por escrito la Resolución emitida por ENACAL o la empresa operadora que le sirve, dónde certifique que ya fue atendido su reclamo y resuelto por dicha empresa.</p> <p>4. El plazo establecido en las Leyes y el Reglamento de Servicios al Usuario para presentar el reclamo ante el ente regulador (INAA) es de 10 días calendario después de haber recibido su resolución de parte de la empresa operadora.</p> <p>5. Solamente se recibirán los reclamos correspondientes al último mes de servicio, siempre y cuando estén debidamente canceladas las facturas de los meses anteriores.</p> | | | |

| | | | |
|--|---------------------------------|--|------------------|
| INAA | MANUAL DE PROCEDIMIENTOS | DEPARTAMENTO DE ATENCION AL CLIENTE | |
| Departamento de Atención al Cliente | | VIGENCIA | Numero de pagina |
| Presidencia Ejecutiva | | / / | 4 |
| <p>6. Los soportes que deben presentar los usuarios para que les sea recibido su reclamo son:</p> <ul style="list-style-type: none">✓ Resolución por escrito de la empresa operadora.✓ 1 copia de la factura objeto del reclamo.✓ 1 copia de la Inspección domiciliar realizada por ENACAL. <p>7. Los reclamos pueden ser tramitados por el usuario dueño del servicio de agua y alcantarillado o por un representante del mismo, siempre y cuando presente constancia que lo acredite como tal.</p> <p>8. Todo reclamo recepcionado deberá ser introducido al Sistema de Información de Servicio al Usuario de INAA, y se le asignará un número de Solicitud debidamente pre-numerado.(Ver Formato No 1, Pag 121)</p> <p>9. A todo reclamo recibido deberá generarse o imprimirse una Hoja de Solicitud de Reclamos, la cual deberá ser impresa en dos tantos, uno para el usuario para que sirva de comprobante de su reclamo y el archivo para armar el expediente correspondiente con soportes para el usuario. Ejemplo de . solicitud de reclamo.(Ver Formato No 1, Pag 121)</p> <p>10.A los usuarios que se les recibe el reclamo se deberá informarle la fecha de entrega de su resolución (15 días a partir de la recepción del reclamo).</p> | | | |

| | | | |
|--------------------------------------|---------------------------------|--|------------------|
| INAA | MANUAL DE PROCEDIMIENTOS | DEPARTAMENTO ATENCION AL CLIENTE | |
| Departamento de Servicios al Usuario | | VIGENCIA | Numero de pagina |
| Presidencia Ejecutiva | | Mes / Día / Año | |
| | | / / | 5 |
| Actividad | Responsable | Descripción de Actividad | |
| 01 | Usuario/Cliente o representante | Presenta al Analista su reclamo con los soportes debidos. | |
| 02 | Analista | Atiende al usuario, recepcionando los documentos y escuchando la explicación del reclamo. | |
| 03 | Analista | Verificar si fue resuelto por ENACAL en primera instancia. | |
| | | No fue resuelto por ENACAL Se le devuelven documentos al usuario y se le orienta que debe presentarse primeramente ante la empresa operadora encargada de brindarle los servicios y hasta que la empresa le revisa y resuelve su reclamo, si no está satisfecho puede presentarse a INAA en apelación. | |
| | | Si ya fue resuelto Continúa el trámite. | |
| 04 | Analista | Recibe el reclamo, revisa y verifica que estén completos todos los documentos soportes y requisitos del mismo. | |
| 05 | Analista | Consulta en la base datos del Sistema de Información de Servicios al Usuario, para verificar si el cliente ya está registrado, debido a que en otra ocasión ya sometió reclamo ante INAA, para lo cual introduce los datos de zona, ruta y número de cliente. | |

| INAA | MANUAL DE PROCEDIMIENTOS | DEPARTAMENTO DE ATENCION AL CLIENTE | |
|-------------------------------------|---------------------------------|---|------------------|
| Departamento de Atención al Cliente | | VIGENCIA | Numero de pagina |
| Presidencia Ejecutiva | | Mes / Día / Año | |
| | | / / | 6 |
| Actividad | Cargo | Descripción de Actividad | |
| 07 | Analista | Si está registrado Solamente introduce los datos correspondientes al mes en reclamo, monto y número de la factura, causas del reclamo. | |
| | | No está registrado Introduce todos los datos correspondientes al reclamo. (formato Solicitud de Reclamos AP No.1). | |
| 08 | Analista | Graba los datos y genera solicitud de reclamo, imprimiéndola en dos tantos, y al mismo tiempo el sistema genera automáticamente una hoja de inspección a la cual también le asigna número y la imprime. | |
| 09 | Analista | Revisa, firma y sella la Solicitud de Reclamos, la entrega un tanto de ésta como comprobante de que el reclamo está en trámite. La otra copia la engrapa junto a la Hoja de Inspección y la adjunta con todos los documentos soportes del cliente, arma el expediente y lo guarda para esperar demás información y resultado de inspección si es que amerita el caso. | |
| 10 | Cliente o usuario | Recibe su Hoja de Solicitud como comprobante y lo lleva para reclamar con éste la Resolución de su caso cuando regrese a los 15 días. | |
| 11 | Analista | Semanalmente, los viernes al finalizar la jornada de trabajo, genera del sistema un listado de todas las Solicitudes de reclamos recibidas e ingresadas y le adjunta los respectivos expedientes, y los pasa a su Jefe inmediato. | |

| | | | |
|-------------------------------------|---------------------------------|-------|---|
| INAA | MANUAL DE PROCEDIMIENTOS | | DEPARTAMENTO ATENCIÓN AL CLIENTE |
| Procedimiento: Análisis de Reclamos | VIGENCIA | | Número de pagina |
| | Mes / Día / Año | | |
| | / / | | 1 |
| Índice de Procedimiento | | | |
| Base Legal 2 | | | |
| Objetivo del Procedimiento 2 | | | |
| Políticas y normas de operación 3 | | | |
| Descripción del procedimiento 6 | | | |
| Diagrama de flujo de procedimiento | | | |
| Autorizado por | Aprobado por | Fecha | |
| | | | |
| | | | |

| | | | |
|---|-------------------------------------|--|------------------------|
| INAA | MANUAL DE PROCEDIMIENTOS | DEPARTAMENTO DE ATENCION AL CLIENTE | |
| Departamento de Atención al Cliente | | VIGENCIA | Numero de pagina |
| | | / / | 2 |
| <p>Base Legal:</p> <p>La norma que regula la atención de los reclamos en segunda instancia, después de haber sido atendidos y resueltos por las empresas operadoras de los servicios de agua y saneamiento, son:</p> <p>6. Ley General de Prestación de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado Sanitario, (Ley No. 297) y su Reglamento.</p> <p>7. Ley No. 275 de Reforma al Instituto Nicaragüense de Acueductos y Alcantarillados.</p> <p>8. Reglamento a la Ley No. 275.</p> <p>9. Ley No. 276 de creación de ENACAL.</p> <p>10. Reglamento de Servicios al Usuario.</p> <p><u>OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO:</u></p> <p>Efectuar el debido análisis de los reclamos y quejas que presenten los usuarios o clientes de las empresas operadoras de los servicios de agua y alcantarillado, garantizando que la aplicación de las leyes y reglamentos sea lo más justo y equitativo.</p> | | | |

| | | | |
|--|-------------------------------------|--|------------------------|
| INAA | MANUAL DE PROCEDIMIENTOS | DEPARTAMENTO DE ATENCION AL CLIENTE | |
| Departamento de Atención al Cliente | | VIGENCIA | Numero de pagina |
| | | / / | 3 |
| <u>POLITICAS Y NORMAS DE OPERACIÓN</u> | | | |
| <p>1. Para soportar y tener mayores elementos de juicio, para cada caso de reclamo se deberá solicitar información a ENACAL sobre:</p> <ul style="list-style-type: none">• Históricos de Consumo• Históricos de Lecturas• Históricos de Corte• Reportes y resultados de inspecciones realizadas por ENACAL. | | | |
| <p>2. Semanalmente el Jefe del Departamento de Atención al Cliente deberá solicitar por escrito a ENACAL o la Empresa Operadora correspondiente, la información necesaria para los casos de reclamos recibidos en el período</p> | | | |
| <p>3. La solicitud de información a ENACAL o la Empresa Operadora respectiva deberá ir acompañada de un listado de los clientes que están en reclamo, con información relativa a: nombre del cliente, número de zona, ruta y cuenta y meses en reclamo.</p> | | | |
| <p>4. Se efectuarán inspecciones domiciliarias a los casos de reclamo de usuarios que ameritan las mismas. (Ver Formato No. 2)</p> | | | |
| <p>5. Los criterios establecidos para determinar la necesidad de efectuar inspecciones en los casos de reclamos son los siguientes:</p> | | | |

| | | | |
|---|-----------------------------|---|------------------------|
| INAA | MANUAL DE PROCEDIMIENTOS | DEPARTAMENTO DE ATENCION AL CLIENTE | |
| Departamento de Atención al Cliente | | VIGENCIA | Numero de pagina |
| | | / / o | |
| <div>✓ A los reclamos que presenten alteraciones significativas en el consumo.</div> <div>✓ Cuando se presenten alteraciones o errores en las lecturas.</div> <div>✓ Cuando los reclamos sean causados por fugas.</div> <div>✓ Cuando el reclamo sea de la última factura y el usuario no tenga deudas.</div> | | | |

| INAA | MANUAL DE PROCEDIMIENTOS | DEPARTAMENTO ATENCION AL CLIENTE | |
|-------------------------------------|--|---|------------------|
| Departamento de Atención al Cliente | | VIGENCIA | Numero de pagina |
| | | Mes / Día / Año | |
| | | / / | 5 |
| Actividad | Responsable | Descripción de Actividad | |
| 01 | Jefe del Departamento de Atención al Cliente | El procedimiento inicia cuando recibe del Analista los expedientes de los casos de reclamos recepcionados semanalmente con listado de los mismos. | |
| 02 | Jefe del Departamento de Atención al Cliente | Revisa y analiza si todos los expedientes de cada caso están completos conforme los requisitos y procede a solicitar la información adicional necesaria a ENACAL. | |
| 03 | Jefe del Departamento de Atención al Cliente | Accesa al Sistema de Información sobre los casos de reclamos recepcionados en el período e imprime el listado de los mismos. | |
| | Jefe del Departamento de Atención al Cliente | Elabora solicitud de información a ENACAL y a los Jefes de Fiscalización, Tarifas o Legal, si es el caso, y le adjunta la lista con los datos de los usuarios en reclamo. | |
| | Jefe del Departamento de Atención al Cliente | Recibe de ENACAL y/o de los Jefes de Departamento la información solicitada y la agrega a cada expediente. | |
| | Jefe del Departamento de Atención al Cliente | Traslada los expedientes completos para su clasificación. | |
| | Inspector domiciliar | Recibe los expedientes completos y procede a realizar su clasificación según criterios establecidos. | |
| | | No ameritan inspección Se los remite a la Analista conforme listado. | |
| | | Si ameritan inspección Continúa con el procedimiento de inspecciones domiciliarias que sigue después. | |

| | | | |
|--|---------------------------------|-------|--|
| INAA | MANUAL DE PROCEDIMIENTOS | | DEPARTAMEN TO ATENCION AL CLIENTE |
| Procedimiento para realizar las Inspecciones Domiciliares | VIGENCIA | | Número de pagina |
| | Mes / Día / Año | | |
| | / / | | 1 |
| Índice de Procedimiento | | | |
| Base Legal | | | 2 |
| Objetivo del Procedimiento | | | 2 |
| Políticas y normas de operación | | | 3 |
| Descripción del procedimiento | | | 6 |
| Diagrama de flujo de procedimiento | | | |
| Autorizado por | Aprobado por | Fecha | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

| | | | |
|--|-------------------------------------|--|------------------------|
| INAA | MANUAL DE PROCEDIMIENTOS | DEPARTAMENTO DE ATENCION AL CLIENTE | |
| Departamento de Atención al Cliente | | VIGENCIA | Numero de pagina |
| | | / / | 2 |
| <p>Base Legal:</p> <p>La norma que regula la atención de los reclamos en segunda instancia, después de haber sido atendidos y resueltos por las empresas operadoras de los servicios de agua y saneamiento, son:</p> <p>11. Ley General de Prestación de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado Sanitario, (Ley No. 297) y su Reglamento.</p> <p>12. Ley No. 275 de Reforma al Instituto Nicaragüense de Acueductos y Alcantarillados.</p> <p>13. Reglamento a la Ley No. 275.</p> <p>14. Ley No. 276 de creación de ENACAL.</p> <p>15. Reglamento de Servicios al Usuario.</p> <p><u>OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO:</u></p> <p>Efectuar las inspecciones en los domicilios de los usuarios que presenten reclamos en segunda instancia ante INAA como ente regulador, a fin de verificar en el campo lo reportado por la Empresa Operadora, así como para obtener mayores elementos de juicio para resolver los reclamos.</p> | | | |

| | | | |
|---|-------------------------------------|--|------------------------|
| INAA | MANUAL DE PROCEDIMIENTOS | DEPARTAMENTO DE ATENCION AL CLIENTE | |
| Departamento de Atención al Cliente | | VIGENCIA | Numero de pagina |
| | | / / | 3 |
| <u>POLITICAS Y NORMAS DE OPERACIÓN</u> 1. Las inspecciones las llevarán a efecto el personal de INAA debidamente identificado. 2. Semanalmente el Inspector recibirá de parte del Jefe de Atención al Cliente, los expedientes completos de los usuarios que se presentaron a reclamar ante la instancia. 3. El inspector deberá utilizar el formato establecido “Hoja de Inspección” (Formato No. 2) para ser llenado en la presencia del usuario o de la persona encargada en el domicilio, el cual deberá llenar en original y copia, la última se la deja al usuario. 4. Tanto el inspector de INAA como el usuario o persona que atendió la inspección en el domicilio, deberán firmar la Hoja de Inspección Domiciliar, como comprobante de la realización de la misma y de lo encontrado. 5. El usuario en reclamo o el representante deberán dejar entrar al domicilio al Inspector, para que revise todas las instalaciones externas. 6. El inspector deberá realizar la inspección en presencia del usuario o representante, si no se encuentra alguna persona mayor de edad en el domicilio, la inspección no se realizará. 7. El inspector al momento de la inspección no deberá emitir juicio sobre el caso de reclamo, ni deberá aceptar regalías o prebendas de parte del usuario o representante. | | | |

| | | | |
|-------------------------------------|---------------------------------|---|------------------|
| INAA | MANUAL DE PROCEDIMIENTOS | DEPARTAMENTO ATENCION AL CLIENTE | |
| Departamento de Atención al Cliente | | VIGENCIA | Numero de pagina |
| | | Mes / Día / Año | |
| | | / / | |
| | | | 5 |
| Actividad | Responsable | Descripción de Actividad | |
| 01 | Inspector | El procedimiento inicia una vez que ha obtenido, después de la clasificación, los casos que ameritan inspección. | |
| 02 | Inspector | Planifica la salida para realizar las inspecciones, ordenándolas por zona y ruta, para racionalizar los gastos de tiempo y combustible. Además las organiza y distribuye para efectuarlas en los días laborables. | |
| 03 | Inspector | Procede a ejecutar las inspecciones, dirigiéndose a los domicilios respectivos, en vehículo y contando con el apoyo del conductor-ayudante. | |
| 04 | Inspector | Se presenta al domicilio correspondiente, ubica el medidor por el número respectivo, toma lectura anotándola en el espacio debido. | |
| 05 | Inspector | Se presenta a la vivienda, se identifica con su carnet e informa al usuario o representante que procederá a realizar la inspección. | |
| 06 | Inspector | Realiza prueba volumétrica al medidor con medidor patrón, solicita al usuario le informe de una llave de chorro cercana al medidor para realizar la prueba. | |
| 07 | Inspector | Anota los resultados de la pruebas volumétricas realizadas (mínimo tres pruebas). | |
| 08 | Inspector | Realiza revisión de todas las instalaciones externas: llaves de chorro, duchas, inodoros, etc. para comprobar su estado y si no están filtrando. | |
| 09 | Inspector | Anota el número de llaves, inodoros y toda la información requerida en el formato, así como el estado de las mismas. | |

| | | | |
|-------------------------------------|---------------------------------|---|------------------|
| INAA | MANUAL DE PROCEDIMIENTOS | DEPARTAMENTO ATENCION AL CLIENTE | |
| Departamento de Atención al Cliente | | VIGENCIA | Numero de pagina |
| Presidencia Ejecutiva | | Mes / Día / Año | |
| | | / / | 6 |
| Actividad | Responsable | Descripción de Actividad | |
| 10 | Inspector | Firma la Hoja de Inspección (Formato No. 2) y solicita al usuario o representante que también proceda a firmarla. | |
| 11 | Inspector | Entrega copia de la Hoja de Inspección al usuario y realiza alguna recomendación si es necesario. | |
| 12 | Inspector | Regresa a las oficinas al terminar la jornada y con las Hojas de Inspecciones realizadas procede a introducir la información al Sistema Automatizado al módulo de inspecciones. | |
| 03 | Inspector | Entrega los expedientes con su correspondiente Hoja de Inspección debidamente realizada al Analista. | |
| 04 | Analista | Recibe conforme listado los expedientes con sus inspecciones realizadas. | |
| | | | |

| | | | |
|--|---------------------------------|-------|---|
| INAA | MANUAL DE PROCEDIMIENTOS | | DEPARTAMENTO ATENCION AL CLIENTE |
| Procedimiento para Elaborar las Resoluciones de los Reclamos | VIGENCIA | | Número de pagina |
| | Mes / Día / Año | | |
| | / / | | 1 |
| Índice de Procedimiento | | | |
| Base Legal 2 | | | |
| Objetivo del Procedimiento 2 | | | |
| Políticas y normas de operación 3 | | | |
| Descripción del procedimiento 6 | | | |
| Diagrama de flujo de procedimiento | | | |
| Autorizado por | Aprobado por | Fecha | |
| | | | |
| | | | |

| | | | |
|--|---------------------------------|--|------------------|
| INAA | MANUAL DE PROCEDIMIENTOS | DEPARTAMENTO DE ATENCION AL CLIENTE | |
| Departamento de Atención al Cliente | | VIGENCIA | Numero de pagina |
| | | / / | 2 |
| <p>Base Legal:</p> <p>La norma que regula la atención de los reclamos en segunda instancia, después de haber sido atendidos y resueltos por las empresas operadoras de los servicios de agua y saneamiento, son:</p> <p>16. Ley General de Prestación de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado Sanitario, (Ley No. 297) y su Reglamento.</p> <p>17. Ley No. 275 de Reforma al Instituto Nicaragüense de Acueductos y Alcantarillados.</p> <p>18. Reglamento a la Ley No. 275.</p> <p>19. Ley No. 276 de creación de ENACAL.</p> <p>20. Reglamento de Servicios al Usuario.</p> <p><u>OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO:</u></p> <p>21. Brindar la respuesta a los usuarios de los reclamos que han interpuesto en segunda instancia ante INAA como ente regulador, a través de una resolución administrativa, la cual debe ser aplicada por ENACAL o la empresa operadora que brinde el servicio.</p> | | | |

| | | | |
|--|-------------------------------------|--|------------------------|
| INAA | MANUAL DE PROCEDIMIENTOS | DEPARTAMENTO DE ATENCION AL CLIENTE | |
| Departamento de Atención al Cliente | | VIGENCIA | Numero de pagina |
| <u>POLITICAS Y NORMAS DE OPERACIÓN</u> 1. Para cada caso de reclamo o queja presentado por los usuarios de los servicios de agua y alcantarillado, deberá emitirse una Resolución respectiva, fallando ya sea a favor o en contra del mismo, según los resultados de los análisis respectivos. 2. El Jefe del Departamento de Atención al Cliente es el único funcionario facultado por la Ley 275 de Reformas al INAA, para firmar las Resoluciones que dan respuesta a los reclamos. 3. Según las Leyes 297 y 275 establecen que el plazo de entrega que tiene INAA para dar respuesta a través de las Resoluciones a los casos de reclamos, es de 15 días calendario. 4. Las Resoluciones deberán ser pre-numeradas. 5. Las Resoluciones tienen un formato establecido y diseñado (Formato No. 3) , el cual solamente es llenado por el Analista o el Jefe. (Se imprime en original y 2 copias, el original para el usuario, una copia a ENACAL y otra al archivo del expediente.) 6. Las Resoluciones son elaboradas y emitidas por el Analista y el Jefe del Departamento de Atención al Cliente según sea el caso. (En los casos de reclamos más complejos, técnicos y de mayor cuantía las elabora el Jefe del Departamento). 7. Cada Resolución deberá estar basada en Artículos correspondientes a las Leyes y y/o Reglamentos del Sector de Agua Potable y Alcantarillado Sanitario. | | | |

8. El analista deberá registrar las Resoluciones entregadas a los usuarios, ya sea en un libro de apuntes o con un cheque en el Sistema de Información de Servicios al Usuario.

9. Los usuarios deberán presentarse a retirar sus Resoluciones en la fecha indicada, un mes después de esa fecha las mismas no serán válidas ante ENACAL.

10. El análisis de los reclamos para emitir la Resolución respectiva, se enfoca en los siguientes aspectos:

- Revisión de lecturas y cálculo de las mismas para verificar la correcta facturación del consumo.
- Revisión del comportamiento de los consumos del usuario en el último año, observando el margen de variación si es considerable.
- Revisión de categoría tarifaria aplicada y comprobación del cálculo según el consumo efectuado aplicarle la formula en el sistema automatizado.
- Verificación en la hoja de inspección del estado del medidor, si está sub-registrando o sobre-registrando; o si está en buen estado.
- Revisión en la hoja de inspección la existencia de fuga externa o fuga interna.
- Verificar si el usuario se presentó a reclamar desde el primer mes de afectado su consumo. (revisar fecha de reclamo y resolución de ENACAL).

11. En los casos de reclamos técnicos o de mayor cuantía, se deberá analizar y revisar la inspección técnica y el dictamen emitido por los Departamentos de Fiscalización, Tarifas y Jurídico.

| | | | |
|-------------------------------------|---------------------------------|--|------------------|
| INAA | MANUAL DE PROCEDIMIENTOS | DEPARTAMENTO ATENCION AL CLIENTE | |
| Departamento de Atención al Cliente | | VIGENCIA | Numero de pagina |
| | | Mes / Día / Año | |
| | | / / | 5 |
| Actividad | Responsable | Descripción de Actividad | |
| 01 | Analista | El procedimiento inicia una vez que ha recibido los Expedientes completos (algunos sin hojas de inspección porque no la ameritaban y otros si), los cuales procede a clasificar según el tipo de reclamo (Comercial, Técnico, Mayor cuantía o Simple queja). | |
| 02 | Analista | Realiza un minucioso análisis y revisión de cada caso de reclamo. | |
| 03 | Analista | Determina el artículo del Reglamento de Servicios al Usuario o de las leyes del sector, que aplicará en las Resoluciones según los resultados del análisis y revisión. | |
| 04 | Analista | Accesa al módulo de solicitudes de reclamos y genera la Resolución correspondiente (Formato No. 3), digitando los resultados del análisis y aplicando los artículos que corresponden. | |
| 05 | Analista | Graba la Resolución y la imprime en un tanto en borrador y las pasa al Jefe del Departamento para su revisión. | |
| 06 | Jefe del Departamento | Recibe los borradores de las Resoluciones y las revisa, si están bien aplicados los artículos y les da el visto bueno, y las devuelve al analista para su impresión final. | |

Mejoramiento de los Servicios de la Oficina de Atención al Cliente del INAA

| | | |
|----|-----------------------|---|
| 07 | Analista | Recibe los borradores de las Resoluciones corregidos o aprobados, procede a corregir si es el caso e imprime las mismas en original y dos copias. |
| 09 | Jefe del Departamento | Firma las Resoluciones y devuelve al Analista. |

| | | | |
|--------------------------------------|---------------------------------|--|------------------|
| INAA | MANUAL DE PROCEDIMIENTOS | DEPARTAMENTO ATENCION AL CLIENTE | |
| Departamento de Servicios al Usuario | | VIGENCIA | Numero de pagina |
| Presidencia Ejecutiva | | Mes / Día / Año | |
| | | / / | 6 |
| Actividad | Responsable | Descripción de Actividad | |
| 10 | Analista | Recibe las Resoluciones debidamente firmadas y las entrega al usuario cuando se presenta a retirarlas. | |
| 11 | Analista | Solicita al usuario que firme la copia de la Resolución recibida. | |
| 12 | Analista | Orienta al usuario que debe presentarse ante ENACAL nuevamente para que aplique la Resolución emitida sobre su caso si el fallo es a su favor, de lo contrario se le debe orientar al usuario que tiene derecho a apelar o solicitar revisión de su resolución ante el Consejo de Dirección de INAA para una nueva resolución. | |
| 13 | Analista | Chequear en el Sistema Automatizado que la Resolución fue entregada al usuario. | |
| | | Fin del Procedimiento | |

| | | | | | |
|--|--|---------------------------------|-----------------|---|------------------|
| INAA | | MANUAL DE PROCEDIMIENTOS | | DEPARTAMENTO ATENCION AL CLIENTE | |
| Procedimiento para la Revisión de las Resoluciones sometidas en apelación ante el Consejo de Dirección de INAA | | | VIGENCIA | | Número de pagina |
| | | | Mes / Día / Año | | |
| | | | / / | | 1 |
| Índice de Procedimiento | | | | | |
| | | | | | |
| Base Legal 2 | | | | | |
| Objetivo del Procedimiento 2 | | | | | |
| Políticas y normas de operación 3 | | | | | |
| Descripción del procedimiento 6 | | | | | |
| Diagrama de flujo de procedimiento | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

| | | | |
|---|---------------------------------|--|------------------|
| INAA | MANUAL DE PROCEDIMIENTOS | DEPARTAMENTO DE ATENCION AL CLIENTE | |
| Departamento de Atención al Cliente, Presidencia Ejecutiva | | VIGENCIA | Numero de pagina |
| Departamentos de Fiscalización, Jurídico y Legal | | / / | 2 |
| <p>Base Legal:</p> <p>La norma que regula la atención de los reclamos en segunda instancia, después de haber sido atendidos y resueltos por las empresas operadoras de los servicios de agua y saneamiento, son:</p> <p>22. Ley General de Prestación de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado Sanitario, (Ley No. 297) y su Reglamento.</p> <p>23. Ley No. 275 de Reforma al Instituto Nicaragüense de Acueductos y Alcantarillados.</p> <p>24. Reglamento a la Ley No. 275.</p> <p>25. Ley No. 276 de creación de ENACAL.</p> <p>26. Reglamento de Servicios al Usuario.</p> <p><u>OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO:</u></p> <p>Efectuar la revisión de las Resoluciones emitidas por el Departamento de Atención al Cliente y que fueron sometidas en apelación por los usuarios o por la empresa operadora, para resolver de manera definitiva.</p> | | | |

| | | | |
|---|---------------------------------|--|------------------|
| INAA | MANUAL DE PROCEDIMIENTOS | DEPARTAMENTO DE ATENCION AL CLIENTE | |
| Departamento de Atención al Cliente, Presidencia Ejecutiva | | VIGENCIA | Numero de pagina |
| Dptos. Fiscalización, Tarifas y Jurídico | | / / | 3 |
| <u>POLITICAS Y NORMAS DE OPERACIÓN</u> | | | |
| <p>1. El Presidente Ejecutivo de INAA como presidente el Consejo de Dirección de la institución, deberá nombrar una comisión para dictaminar los casos de Resoluciones sometidas en apelación tanto por la Empresa como por los usuarios.</p> | | | |
| <p>2. La Comisión deberá estar integrada por los Jefes de los Departamentos de Tarifa, Jurídico y Fiscalización, quienes podrán delegar a sus sub-alternos para las tareas operativas de revisión.</p> | | | |
| <p>3. El Jefe del Departamento Jurídico debe coordinar la Comisión de revisión de las apelaciones.</p> | | | |
| <p>4. Las apelaciones presentadas deben ser resueltas nuevamente por el INAA mediante Resolución del Consejo de Dirección de INAA, quien en sus sesiones ordinarias o extraordinarias deberán revisarlas y firmarlas.</p> | | | |
| <p>5. Las Resoluciones deberán ser numeradas cronológicamente.</p> | | | |
| <p>6. El Departamento de Atención al Cliente no debe intervenir en ningún momento de los procesos de revisión, ya que actuarían nuevamente en lo ya resuelto.</p> | | | |
| <p>7. El Departamento de Atención al Cliente suministrará copia de los</p> | | | |

expedientes de los casos de reclamos al Comité, a fin de que se auxilien en las revisiones.

8. Las solicitudes de apelaciones ante el Consejo de Dirección deberá presentarse de forma escrita, mediante solicitud de revisión a dicha instancia.

9. Las solicitudes de revisión de Resoluciones apeladas deberán ser recibidas por la Secretaria de Presidencia Ejecutiva de INAA.

10. La Secretaria de Presidencia Ejecutiva deberá llevar un registro de las Solicitudes de Revisión de Resoluciones recibidas en esa instancia y también un registro de las entregadas al Comité para su revisión.

11. La Secretaria de Presidencia Ejecutiva deberá entregar las nuevas Resoluciones emitidas por el Consejo de Dirección a los usuarios o empresas, y deberá llevar control de las entregas.

12. La Secretaria de Presidencia Ejecutiva deberá remitir una copia de las Resoluciones emitidas por el Consejo de Dirección sobre las apelaciones, al Jefe del Departamento de Atención al Cliente para que éste lleve control de las resoluciones apeladas.

| | | |
|--|-------------------------------------|--|
| INAA | MANUAL DE PROCEDIMIENTOS | DEPARTAMENTO ATENCION AL CLIENTE |
| Departamento de Atención al Cliente | VIGENCIA | Numero de pagina |
| Presidencia Ejecutiva, Consejo de Dirección | Mes / Día / Año | |
| Departamentos de Fiscalización, Tarifas y Jurídico | / / | 5 |
| Actividad | Responsable | Descripción de Actividad |
| 01 | Usuario o Cliente | El procedimiento inicia una vez que el usuario recibe su resolución en su contra, o cuando ENACAL no aplica resolución emitida por INAA y acuden ambos a su derecho de solicitar revisión ante el consejo de Dirección de lo actuado por el Departamento de Atención al Cliente. |
| 02 | Secretaria de Presidencia Ejecutiva | Recibe solicitud por escrito y la registra. La remite al Presidente Ejecutivo. |
| 03 | Presidente Ejecutivo | Envía al Comité Técnico de Revisión de Resoluciones apeladas para su revisión. |
| 04 | Coordinador de Comité | Procede a coordinarse con el Comité, solicitan información al Jefe del Departamento de Atención al Cliente de cada caso. |
| 05 | Comité Técnico | Recopila información de ENACAL, de Atención al Cliente y solicita nueva inspección. |
| 06 | Dpto. Fiscalización | Recibe solicitud de inspección y procede a ejecutarla, realizando los mismos pasos del procedimiento de inspecciones. |
| 07 | Dpto. Fiscalización | Remite resultados de copia de inspecciones, emite dictamen técnico y lo pasa al Comité. |
| 08 | Comité Técnico | Emite dictamen técnico y económico, y lo pasan al Coordinador. |
| 09 | Coordinador | Elabora borrador de Resolución y lo pasa al Presidente Ejecutivo. |

| | | | |
|--------------------------------------|--|--|------------------|
| INAA | MANUAL DE PROCEDIMIENTOS | DEPARTAMENTO ATENCION AL CLIENTE | |
| Departamento de Servicios al Usuario | | VIGENCIA | Numero de pagina |
| Presidencia Ejecutiva | | Mes / Día / Año | |
| | | / / | 6 |
| Actividad | Responsable | Descripción de Actividad | |
| 10 | Presidente Ejecutivo | Recibe borrador de Resolución y convoca al Consejo de Dirección para su revisión y firma. | |
| 11 | Consejo de Dirección | Revisa y firma Resolución definitiva. | |
| 12 | Secretaria de Presidencia Ejecutiva | Recibe las Resoluciones debidamente firmadas y las entrega al usuario cuando se presenta a retirarlas. | |
| 13 | Secretaria de Presidencia Ejecutiva | Controla las Resoluciones entregadas y pasa una copia de las mismas al Departamento de Atención al Cliente para su información y registro. | |
| 14 | Jefe de Departamento Atención al Cliente | Recibe copias de Resoluciones del Consejo de Dirección y las registra en el sistema automatizado. | |
| | | Fin del Procedimiento | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

Formato No. 1

Solicitud de Reclamo

INSTITUTO NICARAGUENSE DE ACUEDUCTOS Y ALCANTARILLADOS
DEPARTAMENTO DE SERVICIO AL USUARIO
SOLICITUD DE RECLAMO 20114 VALIDA POR QUINCE DÍAS

El Instituto Nicaraguense de Acueductos y Alcantarillados hace constar que el Usuario:

Nombre del Abonado: JUAN B. DIAZ R. Emp/Zona/Ruta/Cta: 700/06/070/23800

Dirección Popular: Villa Miguel Gutiérrez, del Bar Pio Pio 4 Andenes al Lago Casa 318

Empresa Operadora: ENACAL - Managua Fecha de Solicitud: 14/10/2010 Fecha de Respuesta: 29/10/2010

Nombre del Solicitante: Dineyza Martínez

Criterio del Usuario: POR PRIMERA VEZ APELA LOS MESES DE ABRIL HASTA OCTUBRE 2010, POR ALTOS CONSUMOS, MEDIDOR FUE CAMBIADO 13-07-2010, DAÑADO, EN LA VIVIENDA VIVEN 4 PERSONAS

| Facturas Sometidas a Reclamo | | | |
|------------------------------|-------------|--------------|------------------------|
| Mes/Año | No. Factura | Monto | Consumo m ³ |
| ABRIL/2010 | 36512324 | C\$ 599.68 | |
| MAYO/2010 | 36740215 | C\$ 561.17 | |
| JUNIO/2010 | 36916465 | C\$ 555.10 | |
| JULIO/2010 | 37143983 | C\$ 544.96 | |
| AGOSTO/2010 | 37357165 | C\$ 654.41 | |
| SEPTIEMBRE/2010 | 37559833 | C\$ 3,940.19 | |
| OCTUBRE/2010 | | | |

De acuerdo al Arto. 45 del Reglamento de Servicios al Usuario, la Empresa Operadora de Servicios no suspenderá el servicio por esta causa, hasta que el INAA emita Resolución sobre el caso. El Usuario deberá presentarse a retirar su Resolución, en un plazo no mayor de quince días después de introducido el Reclamo, según el Arto. 63 de la Ley 297.

SERVICIO AL USUARIO

Dirección: Bolonia, Mansión Teodolinda 3 c. al Sur, Managua, Nicaragua.
Teléfono No.:2667882 / 2667888. Fax: 2667910

INSTITUTO NICARAGUENSE DE ACUEDUCTOS Y ALCANTARILLADOS
DEPARTAMENTO DE SERVICIO AL USUARIO
SOLICITUD DE RECLAMO 20114 VALIDA POR QUINCE DÍAS

El Instituto Nicaraguense de Acueductos y Alcantarillados hace constar que el Usuario:

Nombre del Abonado: JUAN B. DIAZ R. Emp/Zona/Ruta/Cta: 700/06/070/23800

Dirección Popular: Villa Miguel Gutiérrez, del Bar Pio Pio 4 Andenes al Lago Casa 318

Empresa Operadora: ENACAL - Managua Fecha de Solicitud: 14/10/2010 Fecha de Respuesta: 29/10/2010

Nombre del Solicitante: Dineyza Martínez

Criterio del Usuario: POR PRIMERA VEZ APELA LOS MESES DE ABRIL HASTA OCTUBRE 2010, POR ALTOS CONSUMOS, MEDIDOR FUE CAMBIADO 13-07-2010, DAÑADO, EN LA VIVIENDA VIVEN 4 PERSONAS

| Facturas Sometidas a Reclamo | | | |
|------------------------------|-------------|--------------|------------------------|
| Mes/Año | No. Factura | Monto | Consumo m ³ |
| ABRIL/2010 | 36512324 | C\$ 599.68 | |
| MAYO/2010 | 36740215 | C\$ 561.17 | |
| JUNIO/2010 | 36916465 | C\$ 555.10 | |
| JULIO/2010 | 37143983 | C\$ 544.96 | |
| AGOSTO/2010 | 37357165 | C\$ 654.41 | |
| SEPTIEMBRE/2010 | 37559833 | C\$ 3,940.19 | |
| OCTUBRE/2010 | | | |

De acuerdo al Arto. 45 del Reglamento de Servicios al Usuario, la Empresa Operadora de Servicios no suspenderá el servicio por esta causa, hasta que el INAA emita Resolución sobre el caso. El Usuario deberá presentarse a retirar su Resolución, en un plazo no mayor de quince días después de introducido el Reclamo, según el Arto. 63 de la Ley 297.

SERVICIO AL USUARIO

Dirección: Bolonia, Mansión Teodolinda 3 c. al Sur, Managua, Nicaragua.
Teléfono No.:2667882 / 2667888. Fax: 2667910

Formato No. 2

Inspección de instalaciones internas



INSTITUTO NICARAGÜENSE DE ACUEDUCTOS Y ALCANTARILLADOS

INAA ENTE REGULADOR

INSPECCIÓN DE INSTALACIONES INTERNAS

| | |
|-----------------|--|
| No. Inspección: | |
| Fecha Emitida: | |

| DATOS GENERALES DEL USUARIO | | | | | | | | | |
|--|--|--------------------------------------|--|-------------------------------------|--|---------------------------------------|--|-------------------------------------|--|
| Empresa/Zona/Ruta/Cuenta: _____ | | | | | | | | | |
| Nombre del Abonado: _____ | | | | | | | | | |
| Dirección Técnica: _____ | | | | | | | | | |
| Dirección Popular: _____ | | | | | | | | | |
| Teléfono No: | | No. Medidor: | | Marca: | | Tarifa: | | | |
| RESULTADO DE INSPECCION | | | | | | | | | |
| DATOS DEL MEDIDOR | | | | | | | | | |
| No. Medidor: | | Marca: | | Lectura: | | Unidad de Medida: | | | |
| PSI: | | Diámetro: | | Tipo de Fuga (I/E): | | | | | |
| TIPO DE TARIFA | | | | | | | | | |
| Subsidiados: <input type="checkbox"/> | | Domiciliar: <input type="checkbox"/> | | Carretera: <input type="checkbox"/> | | Institución: <input type="checkbox"/> | | | |
| Actividad Comercial: _____ | | | | | | | | | |
| DATOS DE LA VIVIENDA | | | | | | | | | |
| Tipo de Vivienda | | Humilde: <input type="checkbox"/> | | Cómoda: <input type="checkbox"/> | | Lujosa: <input type="checkbox"/> | | | |
| Total de Habitantes: | | Adultos: <input type="checkbox"/> | | Niños: <input type="checkbox"/> | | | | | |
| Total de Instalaciones: | | Baños: <input type="checkbox"/> | | Inodoros: <input type="checkbox"/> | | Urinaros: <input type="checkbox"/> | | Lavamanos: <input type="checkbox"/> | |
| | | Pantry: <input type="checkbox"/> | | Llave: <input type="checkbox"/> | | Aspersore: <input type="checkbox"/> | | Lavaderos: <input type="checkbox"/> | |
| Total de Vehículos: <input type="checkbox"/> | | | | | | | | | |
| Tipo de Jardín: | | Amplio: <input type="checkbox"/> | | Mediano: <input type="checkbox"/> | | Pequeño: <input type="checkbox"/> | | | |
| OBSERVACIONES | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |

Inspección realizada el día _____ en presencia del Sr. (a): _____
cuya firma aparece al pie de la presente, quedando enterado del resultado de la inspección del servicio y recibiendo las recomendaciones vertidas por el Inspector.

Firma del Usuario

Firma del Inspector

Formato No.3

Ejemplo del documento de resolución al usuario

RESOLUCION No. 17804

El Suscrito Jefe del Departamento de Servicios al Usuario del Instituto Nicaragüense de Acueductos y Alcantarillados (INAA) en uso de las facultades que le confiere el Artículo 1 inciso a) y c) de la Ley de Reforma a la Ley Orgánica del Instituto Nicaragüense de Acueductos y Alcantarillados Ley No. 275 publicada en La Gaceta Diario Oficial No. 18 del 28 de Enero de 1998 y Artículo 34 y 35 de la Ley General de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado Sanitario.

CONSIDERANDO

Que el Sr. Mario Antonio López Rocha, en representación de la Sra. ELIZABETH DE GARCIA, dueña de la cuenta N° 700/09/022/68400, solicitó se revisara facturas de los meses de Agosto y Septiembre de 2010, por alteración en facturación de consumos.

En revisión efectuada de la información del usuario suministrada por ENACAL, se comprobó lo siguiente:

- a) En Inspección realizada por ENACAL con fecha 08-Septiembre-2010, se verificó que al momento de la inspección no había agua en el sector.
- b) El servicio de agua se va de 5:00 AM y regresa a las 6:00 PM del mismo día.
- c) Almacena agua en un barril de 55 galones para uso del día.
- d) Según en inspección se observó que el N° de Serie del medidor no corresponde al que esta registrado.
- e) INAA emitió Resolución N° 15522 por los meses de Febrero, Marzo, Abril y Mayo de 2010 con Acuerdo Tarifario No. 09 y Art. 4 inciso a) y Art. 26 del Reglamento de Servicio al Usuario.

RESUELVE

1. No ha lugar el reclamo presentado por el Sr. Mario Antonio López Rocha, en representación de la Sra. ELIZABETH DE GARCIA, dueña de la cuenta N° 700/09/022/68400, ENACAL facturó los meses de Agosto y Septiembre de 2010, en base al consumo registrado por el medidor y de acuerdo a lo establecido en el Art. 26 del Reglamento de Servicios al Usuario, que textualmente dice: "El prestador facturará los consumos de conformidad a la lectura mensual que presente el medidor....La diferencia entre la lectura actual del medidor y la lectura anterior determinará el consumo que servirá de base para la liquidación de la factura, siempre y cuando el medidor esté funcionando en condiciones normales, en caso contrario, se liquidará por el consumo promedio."
2. Se recomienda al usuario revisar y mantener todas sus instalaciones en buen estado para descartar posibles fugas, de acuerdo al Art. 4 inciso c) del Reglamento de Servicios al Usuario, que dice textualmente: "Es de exclusiva responsabilidad y a cargo del propietario u ocupante del inmueble, el mantenimiento de las instalaciones internas domiciliarias de agua potable, así como el uso y cuidado del medidor instalado en su domicilio".
3. ENACAL deberá hacer efectiva la Resolución No. 15522.

Managua, 07 Octubre 2010

**CRISTINA MEMBREÑO
SERVICIOS AL USUARIO**